KAIZEN TEIAN

JAPAN HUMAN RELATIONS ASSOCIATION - Hiệp hội Quan hệ Con người Nhật Bản





THIẾT LẬP
Hệ thống Đề xuất Cải tiến Liên tục
Thông qua Thực hiện Đề xuất của Người lao động

alphabooks
knowledge is power
NHÀ XUẤT BẢN
LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

KAIZEN TEIAN 1

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Địa chỉ: Ngõ Hòa Bình 4, Minh Khai, Hai Bà Trưng, Hà Nội

Điện thoại: (84 - 4) 36246913 Fax: (84-4)36246915

MỤC LỤC

Sáng tạo và cải tiến là chìa khóa thành công

Tôi thành lập Công ty cổ phần Quốc Tế Minh Quân thấm thoát đã được 5 năm. Nhìn lại chặng đường đã qua, tuy thành tựu chưa có gì gọi là to lớn nhưng cũng đáng để chiêm nghiệm, suy ngẫm. Những kinh nghiệm đã trải qua, những cơ hội và thử thách trên chặng đường kinh doanh đã làm tôi trưởng thành hơn nhiều so với 10 năm trước. Bước tiếp trên con đường sự nghiệp của bản thân với sứ mệnh đưa Công ty trở thành tổ chức tư vấn hàng đầu ở Đông Nam Á, tôi luôn tâm niệm trong đầu một phương châm để *tồn tại* và phát triển "*Sáng tạo và Cải tiến là Chìa khóa Thành công*". Muốn kinh doanh, ta phải có ý tưởng sáng tạo và độc đáo, tuy nhiên, đó mới chỉ là điều kiện ban đầu, để thành công, năng lực tổ chức thực hiện và phát triển ý tưởng có chiều sâu mang tính quyết định. Sau cùng, khả năng cải tiến liên tục để thỏa mãn khách hàng mới thật sự đem lại lợi nhuận bền vững cho doanh nghiệp.

Thực tế đã chứng minh người Việt Nam có tiềm năng sáng tạo dồi dào, nhanh trí, khéo léo và tháo vát trong công việc, được nhiều bạn bè quốc tế công nhận. Có tầm thế giới, không ít những chuyên gia hàng đầu là người Việt Nam. Với dân số năm 2007 hơn 85 triệu người, tỷ lệ nhóm tuổi dưới 35 là 60,28%, ta hoàn toàn có thể tin tưởng vào một tương lai tươi sáng cho Việt Nam với một lực lượng lao động trẻ, nhanh nhẹn trong công việc và ham học hỏi, nắm bắt nhanh cái mới khi được hướng dẫn, huấn luyện và làm việc trong môi trường phù hợp với khả năng.

Cách đây khoảng hai năm, khi bắt đầu triển khai Kaizen Teian (còn gọi là *Hệ thống Cải tiến Liên tục thông qua Đề xuất của Người lao động*) tại Công ty Cổ phần Quốc Tế Minh Quân, đồng thời tư vấn cho 5 khách hàng khác nhau trong các ngành may mặc, in ấn bao bì, nhựa, hóa chất và vật liệu xây dựng, chúng tôi không khỏi bở ngỡ và gặp nhiều khó khăn trong công việc, vì dù sao đây cũng là những dự án có thể nói là lần đầu tiên được triển khai ở Việt Nam. Để phát triển trong công việc, bắt buộc tôi và anh chuyên gia phụ trách tư vấn Kaizen Teian của Công ty phải lên mạng tìm kiếm thêm các tài liệu hỗ trợ cho công tác tư vấn và giảng dạy, trong số các tài liệu chúng tôi tìm được có bộ sách Kaizen Teian gồm 2 cuốn do Hiệp hội Quan hệ Con người Nhật Bản biên soạn, xuất bản và được Nhà xuất bản Năng suất (Productivity Press, Hoa Kỳ) dịch

ra Tiếng Anh và phát hành trên toàn thế giới. Với cách diễn giải chi tiết và mạch lạc, kèm theo các ví dụ cụ thể có minh họa bằng hình ảnh, cuốn sách đã giúp chúng tôi rất nhiều trong suốt hai năm qua. Càng nghiên cứu và áp dụng những kiến thức trong cuốn sách vào thực tế, tôi càng khám phá ra sự kỳ diệu và bí mật đằng sau những thành công của Nhật Bản, một quốc gia cũng ở châu Á, bị ảnh hưởng bởi thời tiết và khí hậu khắc nghiệt, kèm theo nguồn tài nguyên thiên nhiên ít ỏi, nghèo nàn, lại bị tàn phá nặng nề sau Thế chiến thứ hai. Nguồn lực duy nhất dồi dào ở Nhật Bản là con người, và vào thời điểm giữa thế kỳ trước thì nền giáo dục ở Nhật Bản vẫn chưa hoàn thiện như bây giờ. Vậy điều gì đã xảy ra trong các nhà máy của Nhật Bản ở những thập niên từ 1950 đến 1980, khi Nhật Bản trở thành nền kinh tế lớn thứ 2 thế giới, sau Hoa Kỳ.

Trước hết, các nhà Lãnh đạo của các Doanh nghiệp Nhật Bản đã hết lòng tin tưởng vào nguồn nhân lực và trí tuệ của người Nhật, tập trung giáo dục, đào tạo và huấn luyện người lao động trong Công ty, họ luôn luôn cho rằng, trước khi sản xuất ra sản phẩm, phải "sản xuất" được con người, tuy nhiên, việc hướng dẫn ban đầu cho dù có kỹ lưỡng đến đâu cũng chỉ kéo dài một thời gian ngắn, tiếp theo thì phải làm như thế nào? Chính Kaizen Teian đã giúp làm nên Hệ thống đào-tạo- tại-nơi-làm-việc (on-the-job-training) ít tốn kém mà hiệu quả. Những người lao động sau khi được hướng dẫn ban đầu, thông qua việc suy nghĩ, tìm tòi, thực hành cải tiến liên tục sẽ trở thành những "tên lửa" thông minh tự hướng đến mục tiêu lãi suất, chất lượng, hiệu quả và cống hiến cho khách hàng những sản phẩm "Made in Japan" ngày càng rẻ và tốt hơn trước.

Việt Nam trong thời gian qua cũng đã từng bước có được uy tín đối với cộng đồng quốc tế, tuy nhiên, về năng suất lao động và chất lượng sản phẩm thì còn một khoảng cách khá xa với các nước phát triển. Cho đến nay, Việt Nam vẫn chưa có một thương hiệu nào nổi tiếng thế giới như Toyota, Panasonic của Nhật Bản hay Samsung, Hyundai của Hàn Quốc; Lenovo, Haier của Trung Quốc, trong khi đó, do chúng ta đi sau nên có thể kế thừa và phát huy rất nhiều thành tựu và kiến thức của những người đi trước để có thể nhanh chóng thu hẹp khoảng cách với các nước khác, trước mắt là các nước trong khu vực Đông Nam Á. Chính vì vậy, Mạng Thông tin Tư vấn Đào tạo NANGSUATCHATLUONG.VN, Công ty Cổ phần Quốc Tế Minh Quân xin trân trọng giới thiệu cuốn sách Kaizen Teian, Tập 1. "*Thiết lập Hệ Thống Cải tiến Liên tục thông qua Thực*

hiện Đề xuất của Người Lao động" và Tập 2. "*Hướng dẫn Triển khai Hệ thống Cải tiến Liên tục thông qua Thực hiện Đề xuất của Người Lao động*" đến quý độc giả, trong năm 2009-2010, Tủ sách Năng suất chất lượng do AlphaBooks và Công ty cổ phần Quốc Tế Minh Quân hợp tác xuất bản sẽ tiếp tục giới thiệu các tác phẩm nổi tiếng thế giới về quản lý chất lượng như Out Of the Crisis (Thoát khỏi Khủng hoảng) của W.E. Deming và các cuốn sách về Toyota của NXB McGrawHill gồm *The Toyota Way FieldBook* (Sách Hướng dẫn thực hành Phương thức Toyota), *Toyota Culture* (Văn hóa Toyota) và *Toyota Talent* (Tài năng Toyota) với cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam.

NGUYỄN QUỐC MINH

Chuyên gia sản suất chất lượng, Giám đốc Công ty cổ phần Quốc Tế Minh Quân và Mạng: Thông tin Tư vấn Đào tạo NANGSUATCHATLUONG. VN

Lời tựa

Ngày nay, xã hội phương Tây đã nhận thức được rằng, muốn cạnh tranh có hiệu quả trên thị trường toàn cầu, doanh nghiệp cần có sự tham gia. góp ý của người lao động cho quá trình cải tiến liên tục. Một trong những đóng góp này là các ý tưởng hoặc ý kiến của người lao động. Rất nhiều doanh nghiệp, tổ chức ở Mỹ đã và đang sử dụng hệ thống góp ý truyền thống từ nhiều năm nay.

Nhưng nếu nhìn vào kết quả thì bạn sẽ thấy rằng, tỷ lệ tham gia của người lao động ở Mỹ rất thấp. Người lao động ở Mỹ trung bình một năm đưa ra 0.2 ý tưởng, so với tỷ lệ trung bình 20 ý tưởng một năm của người lao động ở Nhật Bản. Ví dụ, mỗi năm Toyota nhận được trên 2 triệu ý kiến từ người lao động và 80% số đó được áp dụng vào thực tế.

Mức độ tham gia này hầu như là không tưởng ở Mỹ, và do vậy, chúng ta đặt câu hỏi liệu điều này có thể thực hiện được không? Cuốn *Kaizen Teian 1*: *Thiết lập Hệ thống Đề xuất Cải tiến Liên tục* này sẽ không chỉ cho thấy điều đó là có thể, mà còn cho thấy cách các Công ty Nhật Bản thu hút được sự tham gia của người lao động vào quá trình này như thế nào. Cuốn sách giải thích rõ ràng sự khác biệt cơ bản giữa hệ thống góp ý của người Mỹ và người Nhật - sự khác biệt đã tạo nên hiệu quả và thách thức rất lớn đối với hệ thống góp ý kiểu phương Tây hiện đang *tồn tại*. Ví dụ như:

• Đặc thù trong hệ thống góp ý truyền thống của phương Tây là nhấn mạnh và trao thưởng cho

Peter B. Grazier

Chủ tịch Teambuilding, Inc.

Lời nói đầu

Chủ đề chính của cuốn sách này có thể tóm tắt trong mấy từ sau: "Các ý tưởng chỉ có giá trị khi chúng có thể được thực hiện". Các đề xuất không được hoặc không thể thực hiện giống như tòa lâu đài trên cát, đều không có giá trị thực tiễn.

Mặc dù một hệ thống đề xuất mà trong đó, quan điểm người lao động nêu ra có vẻ là một ý tưởng hay, nhưng hệ thống đó không có ý nghĩa nếu các quan điểm không được coi là cơ sở để hành động, thật vậy, thà không có hệ thống còn hơn có một hệ thống chỉ mang tính chiếu lệ. Quan trọng hơn, các phương thức thu thập ý tưởng và quan điểm truyền thống, ví dụ như "hòm thư góp ý" đã trở nên hoàn toàn lỗi thời.

Ngày nay, xu hướng chính trong hoạt động đề xuất là các đổi mới và phương thức thực hiện chúng. Người lao động cùng hợp tác để tạo ra hệ thống "tập trung vào kiến thức" của toàn doanh nghiệp, trong đó, các quyết định được đưa ra nhanh chóng và đề xuất cải tiến được thực hiện ngay lập tức.

Câu hỏi về động lực thường xuyên được đề cập trong cuốn sách này. Nếu chúng tôi đưa ra một tranh luận nhỏ thì cũng bởi chúng tôi tin rằng để khuyến khích một hoạt động từ-dưới-lên - đó là làm thế nào để bạn có thể mô tả các đề xuất đổi mới - thì bạn phải luôn tự hỏi bản thân về động cơ hoặc mục đích đằng sau ý tưởng đó. Bản thân ý tưởng mà thiếu câu trả lời cho những câu hỏi đó thì vẫn chưa đủ.

Phần I - Giới Thiệu Về Kaizen Và Teian

Thế nào là hệ thống Cải tiến liên tục mà chúng ta gọi tên là Kaizen?

Thế nào là hệ thống Đề xuất Teian?

Trong phần này, chúng ta sẽ xem xét khái niệm và các cơ chế đằng sau những thuật ngữ đang ngày càng trở nên quen thuộc trên toàn thế giới này.

1. Kaizen Là Gì ?

Tháng 11 năm 1986, Masaaki Imai xuất bản một cuốn sách bằng tiếng Anh với tựa đề *Kaizen* Khi đó, hẳn là độc giả phương Tây rất *bỡ ngỡ* với thuật ngữ lạ lẫm này, tuy nhiên, nó đã tác động mạnh mẽ đến phương thức quản lý và kinh doanh trên toàn thế giới. Mặc dầu Kaizen được giải thích từ nhiều góc độ và ứng dụng trong nhiều loại hình dự án thực nghiệm, nhưng khái niệm của phương pháp quản lý Nhật Bản này khó có thể diễn đạt chỉ bằng vài từ.

Mặt khác, ảnh hưởng của Kaizen thật sự không đến từ cuốn sách. Ngay khi các nhà quản lý và cố vấn quản lý cấp tiến hiểu được đặc điểm cơ bản của khái niệm Kaizen - vốn trước đây chỉ được người Nhật và doanh nghiệp Nhật Bản sử dụng - thì nó đã ảnh hưởng sâu sắc đến cách suy nghĩ của họ. Đó là lý do tại sao Kaizen không còn là khái niệm quản lý chỉ của Nhật Bản, mà đã trở thành một khái niệm toàn cầu - được sử dụng và thừa nhận rộng rãi trên toàn thế giới. Kaizen trở thành thuật ngữ quốc tế, cùng với các từ Nhật Bản khác như Zen, Karate, Sushi hay Tempura.

Kaizen Không Chỉ Là “Cải Tiến” Thông Thường

Theo Masaaki Imai, Kaizen nghĩa là cải tiến, đặc biệt là cải tiến liên tục. Cải tiến Kaizen hoàn toàn khác với đổi mới - một dạng cải tiến mà người phương Tây vẫn quen dùng.

Đổi mới hàm ý chỉ sự tiến triển vượt bậc, đáng kể do nhóm chuyên gia được đào tạo như kỹ sư hoặc nhà quản lý tạo ra, trái lại, cải tiến Kaizen là sự tích lũy dần và liên tục các cải tiến nhỏ của tất cả người lao động trong doanh nghiệp (bao gồm cả cấp điều hành và quản lý)-Người Nhật coi từ *Kaizen* như một biểu tượng chứa đựng toàn bộ sự phấn đấu hàng ngày trong công việc và cách thức chúng ta nỗ lực để làm công việc đó. Điều này giải thích tại sao các tập đoàn như Toyota, Mazda và nhiều Công ty khác có nhà máy ngoài nước Nhật vẫn chủ động sử dụng từ Kaizen trong việc đào tạo và hướng dẫn nhân viên ở đó. Mục đích của họ là để phân biệt rõ giữa cải tiến Kaizen và đổi mới, cũng như củng cố cách nghĩ về cải tiến Kaizen.

Khái niệm Kaizen và kỹ năng quản lý đằng sau nó cũng dần được các Công ty không phải Nhật Bản tiếp nhận, trong một vài nhà máy phương Tây, Kaizen thậm chí còn được sử dụng như một động từ, người lao động coi "Kaizen" như một quá trình. Sự tiếp nhận này là dấu hiệu cho thấy Kaizen đã hoàn toàn trở thành một từ thông dụng.



Nhìn chung, khi một khái niệm và cách nghĩ mới được du nhập - thậm chí khi không có từ nào diễn đạt chính xác khái niệm đó trong suốt quá trình du nhập và lĩnh hội - hiểu lầm rất dễ xảy ra. Nhưng khi một từ then chốt du nhập vào ngôn ngữ khác, nó sẽ dễ dàng được mọi người lĩnh hội và sử dụng, từ góc độ lịch sử, từ Kaizen - hiện tại được áp dụng để nói về một phương thức quản lý duy nhất - đã bước vào thời kỳ mới, trong đó, nó được sử dụng trên phạm vi toàn cầu.

Chúng ta hãy cùng xem xét bản chất khái niệm Kaizen và một số luận điểm làm sáng tỏ khái niệm quan trọng này.

Kaizen Là Công việc Của Mọi Người Lao Động

Mọi công việc đều có hai thành phần quan trọng. Một thành phần duy trì hoặc hỗ trợ nguyên trạng, và thành phần kia phá hủy hiện trạng để cải thiện tình hình. Duy trì nghĩa là duy trì các tiêu chuẩn và mức độ hiện tại, duy trì tính chất hiện tại của công việc, v.v...

Nó bao gồm một quy định rõ ràng về mọi thủ tục hoạt động quy chuẩn: các mục tiêu đặt ra và phương pháp thực hiện để đạt được mục tiêu, chỉ khi mọi người cùng quyết tâm duy trì toàn bộ các quy chuẩn thì doanh nghiệp mới sản xuất ra những sản phẩm chất lượng cao theo đúng hợp đồng, vận chuyển hàng hóa với giá cả phải chăng, trong thời hạn và cung cấp dịch vụ theo yêu cầu. Niềm tin của khách hàng phụ thuộc rất nhiều vào sự duy trì này.

Nhưng duy trì không phải là thành phần quan trọng duy nhất trong toàn bộ cơ cấu doanh nghiệp, thành phần quan trọng thứ hai là yếu tố phá hủy, một yếu tố của sự loại trừ. Việc đưa vào hệ thống một yếu tố nhằm thay đổi tình hình hiện tại rất cần thiết để doanh nghiệp có thể vượt qua mức năng suất hiện tại và tránh đi vào lối mòn.

Trên thế giới, mọi thứ liên tục thay đổi, không gì cố định và bền vững mãi mãi, trong thời đại này, nếu doanh nghiệp không thể thích nghi với thay đổi thì sẽ tụt hậu. Đặc biệt, nếu doanh nghiệp không phản ứng nhanh nhạy trước những thay đổi có ảnh hưởng đến lĩnh vực cạnh tranh, đối thủ cạnh tranh và khách hàng thì doanh nghiệp sẽ sớm đánh mất thị trường của mình.

Hình 1.2 thể hiện mối tương quan giữa duy trì và phá bỏ hiện trạng của hệ thống cấp bậc trong doanh nghiệp.

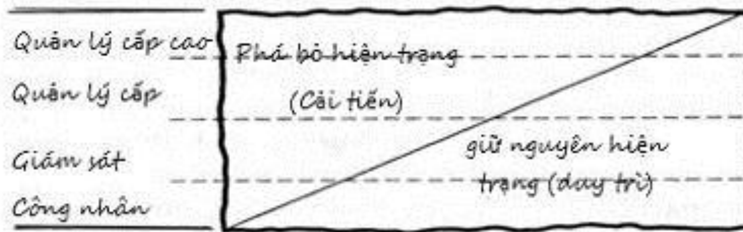
Nhìn chung, một người càng có vị trí cao trong doanh nghiệp thì càng có quyền đưa ra những thay đổi lớn trong điều kiện hiện tại, theo nghĩa này, nhiệm vụ chính của nhà lãnh đạo cấp cao là luôn quan tâm đến tương lai của doanh nghiệp.

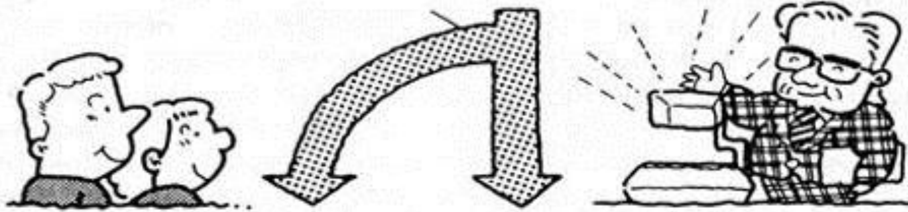
Trái lại, nhân viên chính thức, nhân viên tạm thời, nhân viên thời vụ phải tuân thủ sự chỉ đạo của cấp quản lý, nắm vững quy trình làm việc và thực hiện nhiệm vụ được giao theo đúng hướng dẫn. “Duy trì” là nhiệm vụ quan trọng nhất của họ.

Nhưng phải chăng nhân viên không đủ khả năng làm những thứ khác ngoài việc học hỏi đơn thuần về công việc và tuân theo chỉ dẫn? Họ không thể đưa ra cách thức phá bỏ hiện trạng? Với họ, điều đó nghĩa là tìm ra phương pháp tốt hơn phương pháp cũ, đưa ra ý kiến, thử nghiệm và tìm kiếm lời khuyên từ đồng nghiệp.

Theo cách nghĩ của người Nhật, việc phá bỏ nguyên trạng xảy ra ở hai cấp độ phổ biến. Một cấp độ là Kaizen (cải tiến liên tục), và cấp độ kia là đổi mới.

Hình 1.2





Hình 1.3

Thái độ làm việc của người Nhật



Hình 1.4

Thái độ làm việc của người phương Tây



Nhìn chung, nếu bạn càng có nhiều quyền lực và trách nhiệm, cụ thể hơn, nếu bạn giữ chức vụ càng cao trong Công ty thì khả năng bạn đưa ra các đổi mới hoặc thay đổi ở mức độ sâu rộng trong Công ty càng nhiều, thêm nữa, bất cứ thay đổi nào bạn đưa ra đều có khả năng tạo ra ảnh hưởng đáng kể và thường rất được trông đợi. Điều này không ngụ ý rằng đưa ra những đổi mới chỉ là công việc của ban lãnh đạo, mà đơn giản, nó chỉ ngụ ý: đó là một trong những nhiệm vụ quan trọng của họ.

Mặt khác, Kaizen (cải tiến liên tục) là trách nhiệm chính của nhân viên cấp dưới, trong khi đổi mới cơ bản thường đòi hỏi nhiều vốn đầu tư và kỹ thuật đặc biệt thì Kaizen chỉ yêu cầu những điều thông thường và khả năng hoàn thành tốt công việc - việc mà bất kỳ ai cũng có thể làm được.

Theo quan niệm của người Nhật, Công ty thành công là những Công ty có thể tạo ra mối tương quan hữu hiệu giữa yếu tố “duy trì” và “phá bỏ” mà đại diện là đổi mới và Kaizen (cải tiến liên

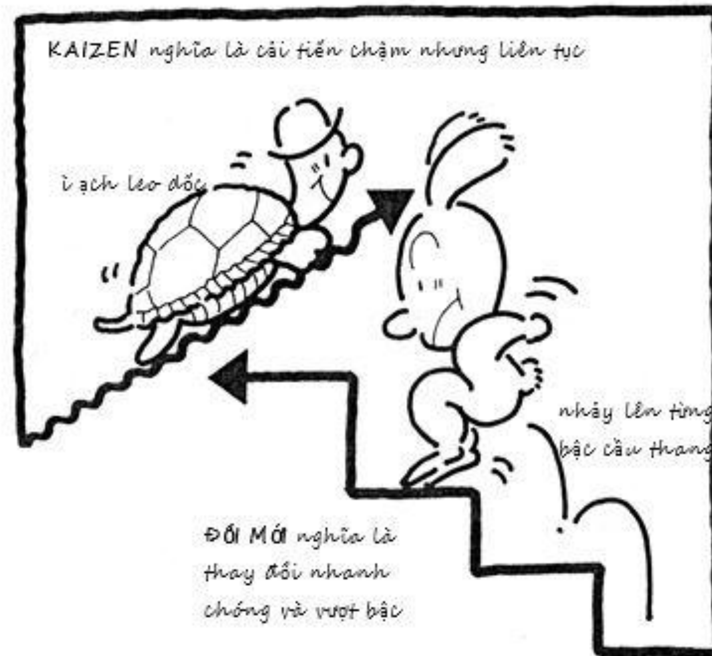
tục). Hình 1.3 thể hiện khái niệm này. Nó cho thấy, trong khi chỉ một vài người lao động tham gia vào những đổi mới cơ bản thì với Kaizen, tất cả mọi người đều có thể tham gia.

Hình 1.4 thể hiện thái độ làm việc điển hình của phương Tây. Khái niệm cải tiến liên tục dần dần không còn *tồn tại* trong môi trường này. Việc "phá bỏ" hiện trạng được giao phó hoàn toàn cho đội ngũ chuyên gia kỹ thuật - vốn luôn chủ động tham gia đổi mới sản phẩm và quy trình. Đội ngũ nhân viên còn lại chỉ được yêu cầu hoàn thành công việc theo đúng quy chuẩn và không cần phải suy nghĩ về đổi mới trong công việc.

Kaizen Và Đổi Mới

Như chúng ta đã thấy, có hai phương pháp mà qua đó bạn có thể phá bỏ hiện trạng, đạt được tiến bộ và khuyến khích phát triển mới. Một là đổi mới, và một là Kaizen (cải tiến liên tục). Hai phương pháp này giống như cái cầu thang nhiều bậc và con đường dốc thoải đi lên đỉnh đồi. Câu chuyện ngụ ngôn Rùa và Thỏ của Aesop là một ví dụ điển hình.

Thông qua đổi mới, doanh nghiệp có thể tạo ra sự thay đổi vượt bậc, giống như chú Thỏ nhảy lên từng bậc cầu thang. Với Kaizen, thay đổi đạt được giống như chú Rùa leo dốc, chậm chạp nhưng chắc chắn.



Kaizen Khuyến Khích Mọi Người Tham Gia

Đổi mới cơ bản mang lại thành tựu đáng kể, nhưng đòi hỏi phải chỉ nhiều tiền và áp dụng kỹ thuật tân tiến nhất. Nó có thể bao gồm việc phát triển hình thức kinh doanh mới, sản phẩm mới, đầu tư trang thiết bị, mở rộng kênh bán hàng và các biện pháp khác. Do đó, đòi hỏi phải có những người có khả năng đạt được kết quả vượt trội, nhiều nguyên vật liệu, tiền bạc, công nghệ và thời gian. Cách này có thể mang lại kết quả thật sự kinh ngạc, nhưng đồng thời cũng kéo theo rủi ro lớn.

Không phải ai cũng có thể dễ dàng thực hiện những nhiệm vụ quan trọng đó, chỉ những người có đủ khả năng và quyền hạn mới được tin tưởng giao phó nhiệm vụ lớn. Họ phải sử dụng tối đa những kỹ thuật đặc biệt và được toàn quyền sử dụng các kỹ thuật hiện đại nhất.

Mặt khác, Kaizen (cải tiến liên tục) đại diện cho sự thay đổi lớn dần và liên tục khi cộng dồn nhiều thay đổi nhỏ với nhau. Nó không đại diện cho những đổi mới mang tính cách mạng, mà là công việc ai cũng có thể tham gia bằng những cách thức thông thường để tạo nên cải tiến hợp lý.

Đó là lý do tại sao phong trào Kaizen thường xuyên được khuyến khích với mọi người lao động. Ai cùng đều được yêu cầu tham gia Kaizen vì ai cũng có thể làm được. Ngược lại, hy vọng tất cả lao động trong doanh nghiệp tham gia đổi mới hoặc phát minh là điều không tưởng vì không nhiều người có thể đảm nhiệm việc này.

Nếu chỉ một số ít người tham gia để đưa ra những đổi mới nhỏ, ta có thể đạt được những cải tiến khiêm tốn nhưng không chắc chắn đạt được kết quả lớn, tuy nhiên, một dòng chảy liên tục các cải tiến nhỏ từ toàn bộ người lao động trong doanh nghiệp sẽ tạo nên một sức mạnh vĩ đại.

Cả Kaizen và đổi mới đều cần thiết cho doanh nghiệp hoạt động hiệu quả. Một mình Kaizen (cải tiến liên tục) không thể mang lại tính cạnh tranh cho doanh nghiệp trước những đối thủ đang thử nghiệm cải tiến mới, theo nghĩa này, Kaizen giống như chiếc xe cút kít không thể chạy đua với ôtô, dù cố gắng bao nhiêu đi nữa.

Đổi mới có thể đạt được thành tựu chưa từng có và thay đổi mang tính cách mạng. Đi ngược lại trào lưu thời đại là điều không thể. Nếu doanh nghiệp *không* hòa mình vào quá trình thay đổi sâu sắc và tự thân chuyển đổi theo yêu cầu của thời đại. nó sẽ không bao giờ lớn mạnh.

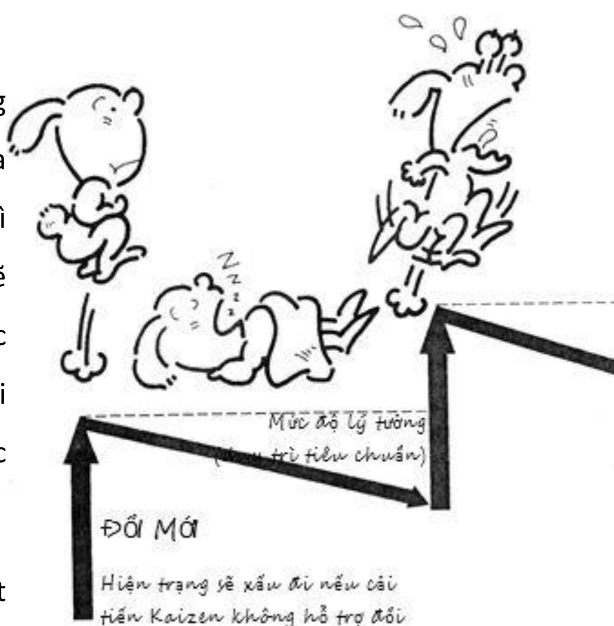
Điều này không nhằm nói rằng, chỉ đổi mới cơ bản mới giúp doanh nghiệp vượt qua đối thủ cạnh tranh. Nhưng nếu doanh nghiệp chỉ chú trọng vào những đổi mới cơ bản thì cũng không thể duy trì tính cạnh tranh đã có, thực tế, một doanh nghiệp chỉ có thể duy trì động lực khi huy động được nguồn sức mạnh tiềm ẩn dưới cách tiếp cận hai chiều: đổi mới cơ bản và cải tiến nhỏ tăng dần.

Thậm chí, nếu một hệ thống lớn hình thành thông qua các đổi mới cơ bản thì việc duy trì và phát triển hệ thống đòi hỏi nhiều nỗ lực gắn với cải tiến nhỏ liên tục. Nếu không, tính hiệu quả của hệ thống sẽ nhanh chóng suy giảm.

Bất kỳ hệ thống nào ngay từ khi hình thành cũng là thời điểm bắt đầu xuống cấp. Điều này là tất yếu với mọi hệ thống, trong tự nhiên, mọi thứ đều thay đổi. Vì vậy, tính kiên trì rất cần thiết để duy trì hệ thống trong tình trạng hoạt động tốt.

Đổi mới cơ bản giống như chiến thắng trong một cuộc đua nước rút. Nó đại diện cho vinh quang chiến thắng, nhưng mình nó không thể đảm bảo cho thành công và kết quả liên tục. Chỉ

cần một lần trong doanh nghiệp này sinh sự tự mãn và bị đối thủ từ bên ngoài tấn công thì hiệu quả của bất cứ phát minh quan trọng nào cũng sớm mất tác dụng.

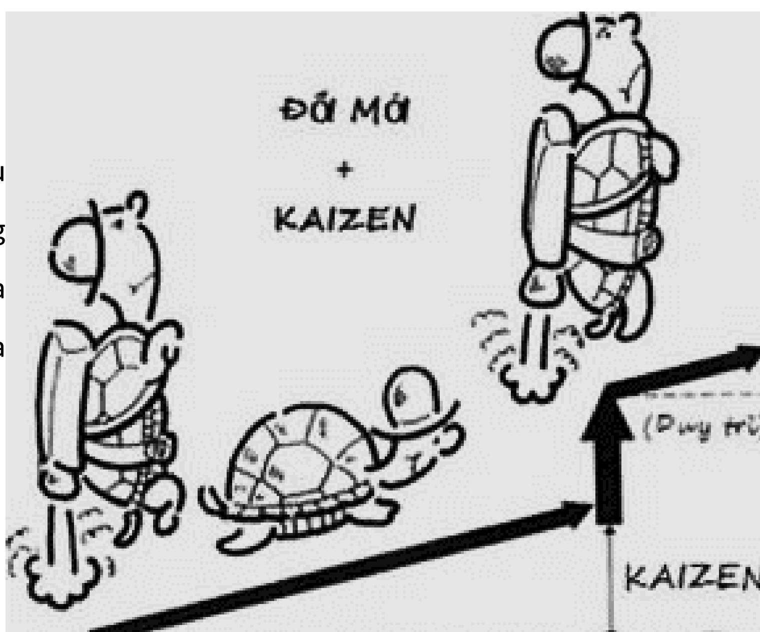


Nếu bạn bị thành công của đổi mới mang tính cách mạng che mắt mà bỏ qua những cải tiến nhỏ hàng ngày thì chẳng bao lâu lợi nhuận, danh tiếng sẽ suy giảm và kéo theo nhiều hệ quả đáng tiếc khác. Quá trình này xảy ra dần dần, và cuối cùng bạn sẽ thua cuộc, giống như chú Thỏ ngốc nghếch lăn ra ngủ sau khi dẫn đầu cuộc đua.

Nói cách khác, một loạt cải tiến nhỏ, trong thời gian dài, sẽ mang lại thành công và kết quả vững chắc hơn.

Vì cải tiến liên tục không chỉ duy trì mà còn nâng cao những tiêu chuẩn hiện có thông qua hoạt động thường ngày của người lao động.

Điều này giải thích tại sao doanh nghiệp thường xuyên thực hiện cải tiến liên tục, "tiêu chuẩn" chỉ là tiêu chí tạm thời, là bàn đạp để tìm ra tiêu chuẩn phù hợp hơn, tiêu chuẩn mới, do đổi mới cơ bản hỗ trợ tạo thành, có thể được cải thiện nhờ một loạt cải tiến Kaizen nhỏ cho đến khi đạt được tiêu chuẩn chất lượng mới.



Đặc biệt, nếu doanh nghiệp đang hoạt động trong một thị trường đa dạng và phát triển, đổi mới cơ bản là không đủ để giúp

doanh nghiệp thích ứng với thị trường. Khi đổi mới không song hành với cải tiến Kaizen, khi thành công được coi là đương nhiên và tiêu chuẩn không được liên tục nâng cao thì doanh nghiệp khó có thể tạo ra khả năng thích ứng cần thiết trong thị trường đa dạng và biến đổi khôn lường này.

Để cung cấp dịch vụ tốt nhất cho khách hàng, doanh nghiệp cần đề xướng, đánh giá và thực hiện dần những cải tiến nhỏ tại công sở. Điển hình cho hệ thống quyền lực tập trung là chất lượng dịch vụ kém, không đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Doanh nghiệp chỉ có thể cung cấp dịch vụ nhanh chóng và tốt nhất khi nhân viên được tiếp cận thông tin và đóng góp ý kiến ngay tại nơi làm việc bất cứ khi nào có thể. Sức mạnh của hệ thống này nằm trong một loạt những cải tiến nhỏ liên tục. Đó là lý do tại sao hệ thống cải tiến Kaizen được thực hiện trực tiếp tại nơi làm việc và trong toàn doanh nghiệp.

Câu Hỏi Thảo Luận

1. Hai thành phần thiết yếu của mọi tổ chức kinh doanh là gì?

2. Trong tiếng Nhật, hai cách để phá bỏ hiện trạng hoặc thực hiện cải tiến trong doanh nghiệp là gì?

3. Ai chịu trách nhiệm về từng loại hình cải tiến?

4. Hãy đưa ra định nghĩa Kaizen ?

2. Hệ thống Teian là gì?

Hệ Thống Đề Xuất Khác Với Hệ Thống Góp Ý

Có Sự khác biệt rõ ràng giữa hệ thống đề xuất đang phát triển ở Nhật Bản và hệ thống góp ý kiểu phương Tây. Cũng như khái niệm *Kaizen* hoàn toàn khác với khái niệm *cải tiến*, khái niệm đề xuất *Teian* cũng hoàn toàn khác với khái niệm góp ý.

Rất nhiều hệ thống đề xuất của Nhật Bản ra đời sau Chiến tranh thế giới thứ hai rõ ràng là học tập theo các Công ty Mỹ. Nhiều năm sau đó, các Công ty Nhật Bản đã sửa chữa, cải tiến và phát triển hệ thống của riêng mình.

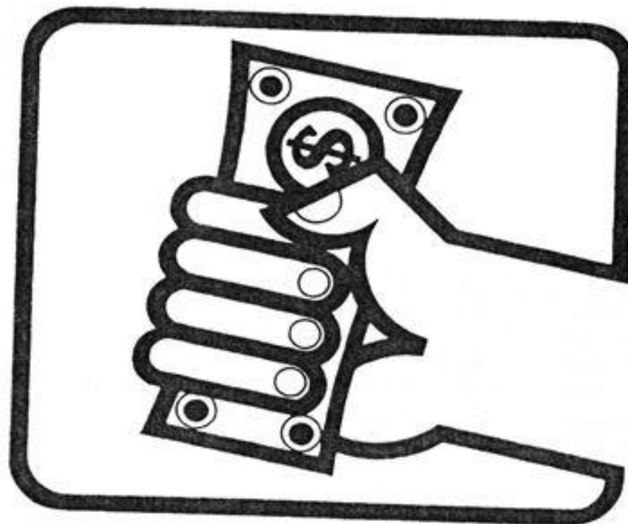
Đó là lý do giải thích vì sao có sự khác biệt giữa Hệ Thống đề xuất *Teian* của Nhật Bản và hệ thống *góp ý* của phương Tây, cần phân định rõ sự khác biệt này vì *Teian* thường chỉ được hiểu đơn thuần là "ý kiến" nên dễ khiến độc giả hiểu lầm.

Ví dụ, sẽ là sai lầm nếu chỉ đơn thuần so sánh số lượng "ý kiến" của người lao động Nhật Bản và số lượng "ý kiến" của người lao động Mỹ mỗi năm. Có kết luận rằng "Các Công ty Nhật Bản nhận được nhiều ý kiến hơn các Công ty Mỹ - gấp hơn 300.000 lần. Như vậy, nước Mỹ đang trong tình trạng" trì trệ", thực tế, có sự khác biệt lớn về cách thức tiếp cận của hai nước; không chỉ trong nội hàm khái niệm đề xuất và góp ý mà còn trong cách xem xét và đánh giá phương pháp, mức tiền thưởng và vai trò của hệ thống trong quản lý doanh nghiệp.

Đó là lý do tại sao trong hội thảo với các nhà quản lý phương Tây, JHRA (Hiệp hội Quan hệ Con người Nhật Bản) sử dụng thuật ngữ Teian hay "đề xuất" khi giải thích khái niệm hoạt động đề xuất kiểu Nhật Bản. Giống như Kaizen, thuật ngữ Teian dần được chấp nhận trên toàn thế giới.

Động lực khác biệt để tham gia Hệ thống đề xuất Nhật Bản có điểm gì khác biệt với hệ thống góp ý kiểu phương Tây? Hình 2.1 thể hiện một trong những điểm khác biệt đó. Áp-phích của Cục Quản lý Thực phẩm và Dược phẩm Hoa kỳ (FDA) khuyến khích mọi người đưa ra ý kiến bằng thông điệp "ý tưởng sẽ được trả tiền". Áp-phích mô tả chính xác khái niệm "trả tiền cho ý tưởng của bạn" - một giao dịch thương mại giữa doanh nghiệp và bất cứ ai đề xuất ý tưởng.

Bạn sẽ không thấy áp-phích tương tự như vậy ở Nhật Bản. Mặc dù hệ thống đề xuất truyền thống của Nhật cũng trao thưởng nhưng không nhấn mạnh khía cạnh tài chính. Áp phích của Nhật Bản thường đưa ra thông điệp kiểu như "Cải thiện cách làm việc" hoặc "Chung sức giúp Công ty lớn mạnh hơn nữa". Người lao động: phương Tây, vốn quan niệm rằng ý tưởng là thứ để tạo ra tiền hoặc tiết kiệm tiền, sẽ không hiểu được vì sao những áp-phích đó lại có thể khuyến khích người lao động đưa ra những cải tiến.



Số liệu nói lên nhiều điều hơn khái niệm

Hãy cùng nhìn vào số liệu minh họa cho khái niệm vừa thảo luận. Bảng dưới đây thể hiện kết quả so sánh của một nghiên cứu về hệ thống đề xuất của Nhật Bản và Mỹ, chỉ trong năm 1989, trung bình một người lao động ở Nhật Bản đưa ra 36 đề xuất, trong khi con số này ở Mỹ chỉ là 0.12, tại sao lại có sự khác biệt lớn đến vậy - gấp hơn 300 lần?

So Sánh Kết Quả Của Hệ Thống Đề Xuất Ở Nhật Bản Và Mỹ (1989)

	Mỹ	Nhật Bản
Số lượng tổ chức tham gia khảo sát	282	666
Số lượng đề xuất hợp lệ	8.642.2	1.646.960
Tổng số đề xuất được chấp nhận	69	60.343.93
Số lượng đề xuất/100 đề xuất hợp lệ	996.694	7
Số lượng người lao động đưa ra đề xuất/100 đề	12	3.664
xuất	9	75
hợp lệ		
Tỉ lệ đề xuất được sử dụng (%)	32	87
Tiền thưởng trung bình/ 1 đề xuất được sử	602,15	2,2*
dụng (đô-la)	6,114	110**
Tiền tiết kiệm trung bình/ 1 đề xuất được sử	22.825	365.656***
dụng (đô-la)		
Số tiền tiết kiệm/100 đề xuất hợp lệ (đô-la)		
Chú thích: Nhật Bản: Tổng số kết quả bao gồm cả tổ chức nhà nước và tư nhân * phản ánh kết quả của 555 tổ chức ** phản ánh kết quả của 325 tổ chức *** phản ánh kết quả của 357 tổ chức Tính toán dựa trên tỷ giá 150 yên/1 đô-la		

Theo số liệu năm 1989, khi so sánh mức độ hiệu quả kinh tế (lợi nhuận hoặc tiết kiệm chi phí) có được từ một đề xuất, con số này chỉ là 110 đô-la ở Nhật, trong khi tại Mỹ là 6.114 đô-la. Đáng ngạc nhiên hơn khi Công ty Nhật chỉ trao thưởng trung bình 2,20 đô-la cho một đề xuất được áp dụng thì ở Mỹ là 600 đô-la.

Đối với người Nhật, số tiền thưởng nhỏ tượng trưng cho một đề xuất được chấp thuận là điều tự nhiên, tiền thưởng cho đề xuất chủ yếu mang ý nghĩa động viên. Một đề xuất đặc biệt hiệu quả có thể được thưởng nhiều, thậm chí lên đến vài nghìn yên, tối đa trong khoảng 100.000-200.000 yên (tương đương 600-1.300 đồ-la), nhưng đó là ngoại lệ chứ không nằm trong quy định thông thường.

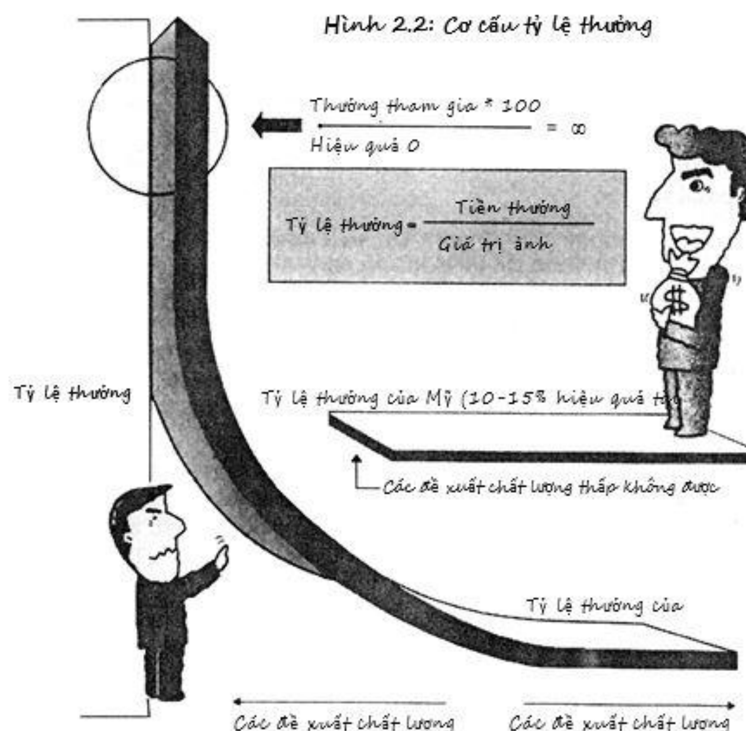
Điều này giải thích tại sao người Nhật rất ngạc nhiên khi biết số tiền thưởng trung bình cho một đề xuất ở Mỹ là 600 đô-la. Sự chênh lệch này xuất phát từ sự khác biệt giữa hệ thống ý kiến của phương Tây và Nhật Bản.

cơ chế tiền thưởng khác biệt trên bắt nguồn từ đâu? Hãy bắt đầu từ việc phân tích cơ chế tiền thưởng. số liệu hình 2.2 cho thấy hiệu quả tài chính của đề xuất trong mối tương quan với giải thưởng giữa hệ thống đề xuất của Nhật và phương Tây. Điều này được lý giải bằng thuật ngữ tỷ lệ thưởng - phần thưởng tương đối cho người đề xuất ý kiến.

Trên đồ thị, trục hoành thể hiện chất lượng đề xuất, bên trái là những đề xuất có chất lượng thấp và bên phải là những đề xuất quan trọng và đạt hiệu quả cao, trục tung thể hiện tỷ lệ thưởng tăng dần - bằng số tiền thưởng chia cho số kết quả.

Ở châu Âu và Mỹ, tiền thưởng chiếm từ 10-20% số tiền tiết kiệm có được từ hệ thống đề xuất trong một năm. Hình minh họa thể hiện đó là mức tiền thưởng cố định.

Hiệu ứng từ mức thưởng cố định của hệ thống cũng tạo ra đối tượng trao thưởng là khuyến khích những đề xuất chất lượng cao hoặc trung bình. Các đề xuất chất lượng thấp *không* được



Hình 2.2: Cơ cấu tỷ lệ thưởng

thưởng. Điều này tạo nên một hệ thống kế toán rất đơn giản và rõ ràng.

Hãy so sánh hệ thống này với “bức tranh” giải thưởng trong các Công ty Nhật. Nhiều Công ty Nhật trao thưởng cho cả những đề xuất không hiệu quả, được gọi là tiền thưởng tham gia (đôi khi cũng được gọi là tiền thưởng đề xuất), với số tiền từ 100-300 yên (0.60-2.00 đô-la). Hình 2.2 cho thấy, thậm chí khi tiền thưởng là 1.000 yên (khoảng 6.00 đô-la), nếu chia cho hiệu quả tài chính bằng 0 thì tỷ lệ thưởng đối với người đề xuất là vô cùng lớn.

Với các đề xuất chất lượng cao nhất thì mức thưởng sẽ như thế nào? Ngay cả khi số tiền tiết kiệm hoặc lợi nhuận có được từ mỗi đề xuất là 10 triệu yên/năm hoặc hơn nữa thì tiền thưởng vẫn chỉ dao động trong khoảng 100.000-500.000 yên (tương đương 600-3.000 đô-la). Điều đó cho thấy tỷ lệ thưởng cho người đề xuất chỉ chiếm vài phần trăm trong hiệu quả tài chính. Vì vậy, hệ thống đề xuất Nhật Bản dành nhiều ưu đãi cho các đề xuất ở mức độ thấp, chứ không ưu đãi cho những ý tưởng đề xuất lớn. Đường cong phía bên phải nằm ngang cho ta thấy rõ điều này.

Nhìn vào đồ thị hẳn bạn sẽ cho rằng đó là một hệ thống kỳ lạ và bất hợp lý, tuy nhiên, đường cong này lại thể hiện đặc tính cơ bản của hệ thống Kaizen Teian.

Một hệ thống “làm hư” người lao động nhằm khuyến khích họ tham gia

Mục tiêu của việc thiết lập hệ thống này là gì?

Hệ thống này nhằm khuyến khích tối đa số lượng người lao động tham gia hoạt động đề xuất. Hiểu được mục tiêu này, chúng ta sẽ hiểu được bản chất của các số liệu so sánh vừa thảo luận ở trên.

Thấp hơn rất nhiều so với tỷ lệ tham gia 75% trong năm 1989 - con số điển hình của hệ thống đề xuất Nhật Bản, hệ thống góp ý Mỹ chỉ có tỷ lệ tham gia là 9%, tỷ lệ ý kiến được sử dụng tại Nhật là 87%, trong khi tại Mỹ chỉ là 32%, trong hệ thống đề xuất Nhật Bản, hầu hết các đề xuất đều được sử dụng, đánh giá và trao thưởng. Hệ thống ý kiến Mỹ có chọn lọc hơn với 2/3 số ý kiến không được sử dụng.

Điều này cho thấy thực tế là hệ thống ý kiến phương Tây được tạo ra nhằm khuyến khích những ý kiến xuất sắc, có giá trị cao, và do vậy, sẽ được trao thưởng. Điều đó cũng giải thích vì sao hệ thống không yêu cầu số lượng đề xuất hoặc tỷ lệ tham gia cao.

Mặt khác, trong hệ thống của Nhật, một đề xuất hoặc ý kiến dù nhỏ cũng đều được hoan nghênh và thu thập cẩn thận, vì họ cho rằng một đề xuất dù nhỏ cùng có giá trị giáo dục. Mỗi hệ thống có điểm mạnh và điểm yếu riêng. Phương pháp Nhật Bản tạo ra một hệ thống "làm hư" hoặc "nuông chiều" nhân viên; không thể phủ nhận việc hệ thống chỉ chú trọng trao thưởng cho sự tham gia của nhân viên, ngay khi phần lớn đề xuất không hữu ích.

Với hệ thống đó, sẽ có những lời phàn nàn kiểu như: "Chỉ có trẻ con mới nghĩ ra những đề xuất kiểu này! Nếu phải trao thưởng cho những đề xuất kiểu này thì liệu có phải chúng ta đang quản lý một trường mẫu giáo?" Rất nguy hiểm nếu hệ thống này gây lãng phí bằng cách trao thưởng cho cả những đề xuất vô ích, thực tế, chúng ta cần cân nhắc kỹ lưỡng khả năng này trong hệ thống đề xuất Nhật Bản.

Hệ thống ý kiến phương Tây có vẻ chặt chẽ hơn, tuy nhiên, sau khi đánh giá, phần lớn các đề xuất bị từ chối vì không phù hợp; điều đó khiến người lao động nản lòng. Điều đó cùng giải thích tại sao đôi khi rất nhiều ý kiến hay bị bỏ qua và mọi người thường không quan tâm đến việc đưa ra ý kiến nữa, thực tế đã xảy ra đúng như vậy.

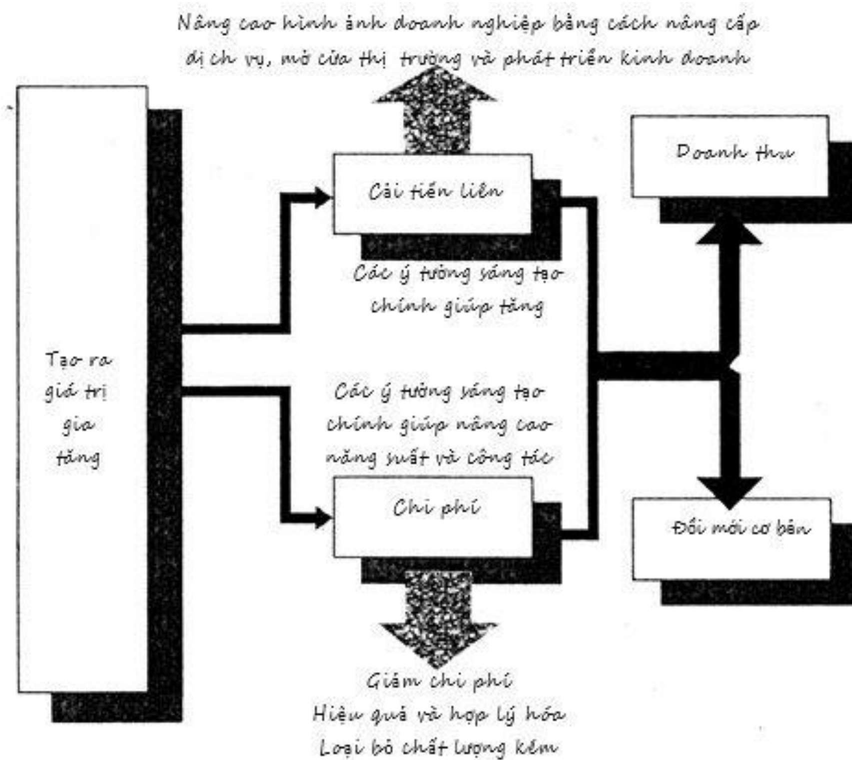
Vị Trí Của Kaizen Teian Trong Hệ Thống Quản Lý

Hoạt động đề xuất cải tiến chiếm vị trí nào trong toàn bộ hệ thống quản lý? Vì hoạt động được thực hiện trong phạm vi toàn doanh nghiệp nên phải có mối liên kết giữa hoạt động này và quản lý. Hệ thống đề xuất cần phải trở thành một phần không tách rời của hệ thống quản lý và nằm trong chiến lược quản lý của doanh nghiệp.

Tăng lợi nhuận thông qua cải tiến liên tục Điều kiện tối thiểu để xác định mục tiêu của hầu hết các hoạt động sản xuất kinh doanh là tạo ra lợi nhuận. Doanh nghiệp chỉ có thể *tồn tại* khi có lợi nhuận, và chỉ khi đó, sự *tồn tại* tiếp của nó mới có ý nghĩa, giá trị gia tăng là phần chênh lệch giữa số lượng sản phẩm bán ra và chi phí sản xuất. Khi đó, hầu hết hoạt động của doanh nghiệp đều hướng tới hai mục tiêu cơ bản. Doanh nghiệp cần thiết phải thực hiện một trong hai mục tiêu:

• Tăng doanh thu

• Giảm chi phí Để đạt được hai mục tiêu trên, doanh nghiệp có thể sử dụng nhiều chiến lược và thủ thuật khác nhau, trong đó có Kaizen (cải tiến) hoặc các đổi mới cơ bản.



Hình 2.3 Hai xu hướng và phương thức tạo ra

Đổi mới cơ bản đem lại những tiến bộ đáng kể nhưng lại đòi hỏi công nghệ cao và vốn đầu tư lớn. Ngược lại, Những cải tiến nhỏ nhưng tích lũy dần có thể được đóng góp đều đặn hàng ngày theo khả năng mỗi người. Chúng mang lại kết quả khiêm tốn nhưng với số lượng nhiều và thường xuyên.

Đổi mới cơ bản thường là một chiến lược phù hợp tương ứng với điều kiện thị trường trong các giai đoạn tăng trưởng khi doanh nghiệp mở rộng dần thị trường. Cách tiếp cận Kaizen cần rất nhiều nhân lực nên dường như là một phương pháp quá cồng kềnh và trì trệ trong những giai đoạn đó.

Theo cách tiếp cận mới, người lao động được khuyến khích trở thành những người sáng chế hàng đầu, trong khi vẫn được kỳ vọng sẽ làm việc siêng năng, cần mẫn. Nhưng với những nhân

viên - đơn giản chỉ mong muốn thay đổi điều này hay điều kia - thì trong cuộc chạy đua đưa ra những đổi mới sâu sắc (grand innovation). những ý kiến ít quan trọng của họ thường không được chú ý. Vì vậy, họ có xu hướng trì trệ.

Không giống như chiến lược của cách tiếp cận thích ứng với mõi đề xuất, chiến lược đổi mới cơ bản rất hiệu quả khi hướng mục tiêu tới việc chiếm lĩnh thị trường, đánh bại đối thủ cạnh tranh và dần nắm giữ thị phần lớn. Việc đầu tư lượng vốn đáng kể, chi phí tốn kém cho phát triển sản phẩm mới, mở rộng nhà xưởng và mạng lưới bán hàng đều đòi hỏi một ban lãnh đạo tài giỏi và kiên định. Các Công ty trì trệ sẽ không thể *tồn tại*.

Nhưng liệu cách tiếp cận này có thích hợp với một thị trường đa dạng và đã ở giai đoạn trưởng thành không? Một đổi mới cơ bản đơn lẻ dứt khoát không thể chiến thắng trong thị trường kiểu này. Không thể duy trì tiêu chí và tiêu chuẩn sản xuất phù hợp với những yêu cầu thay đổi dần của thị trường nếu đổi mới cơ bản không song hành cùng một chiến lược cải tiến liên tục.

Ý kiến và kinh nghiệm của nhân viên trực tiếp làm việc trong các bộ phận ở "tuyến đầu" như bán hàng và sản xuất cũng như thông tin về các ý kiến này là rất cần thiết để vận hành doanh nghiệp suôn sẻ, thêm nữa, cải tiến liên tục không đòi hỏi vốn đầu tư lớn như khi thực hiện các đổi mới cơ bản. Kaizen là thứ mà mọi người có thể tham gia hàng ngày, chừng nào họ còn muốn tham gia.

Điều này giải thích tại sao Kaizen trở thành một trong những công cụ quan trọng nhất của chiến lược quản lý. Nó tạo ra một hệ thống truyền tải thông tin và kinh nghiệm của mọi người trong doanh nghiệp. Loại hình hoạt động đề xuất này được biết đến như một hệ thống đề xuất cải tiến "đã được thực hiện".

Hệ thống sử dụng các hòm thư góp ý hoặc đơn giản là thu thập ý kiến hoàn toàn khác với hệ thống hướng tới đề xuất cải tiến đã được thực hiện. Các hệ thống cũ đó không có mối quan hệ với chiến lược quản lý, mà chỉ là phần bổ sung cho các cơ chế khác - một nỗ lực bổ sung thường không được các nhà quản lý quan tâm. Quy định của hệ thống này thường chỉ đưa ra thông điệp kiểu như "Bạn nên đưa ra ý kiến, đề xuất". Điều này có thể được hiểu là: bạn đưa ra đề xuất thì rất tốt, nhưng nếu không thì cũng chẳng sao.

Mặt khác, quan điểm của hệ thống đề xuất cải tiến đã được áp dụng là người lao động luôn có sáng kiến đổi mới, vì vậy, họ được trông đợi đưa ra các đề xuất. Đề xuất cải tiến nhỏ sẽ không còn bị từ chối nữa. vì một lý do đơn giản, chúng đã trở thành một công cụ không thể thiếu trong chiến lược quản lý doanh nghiệp.

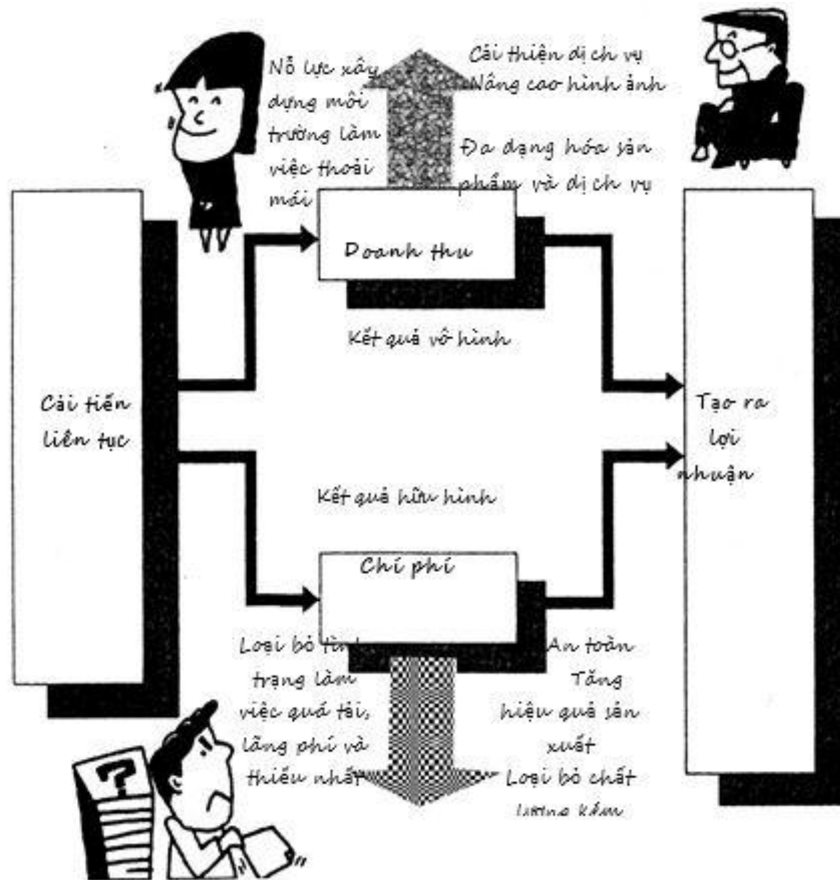
Hai Phương Hướng Trong Hoạt Động Kaizen Teian

Đề xuất cải tiến Kaizen được phân tích trong hình 2.4. Mục tiêu của hoạt động kinh doanh là tạo ra lợi nhuận. Vì vậy, mục tiêu của hoạt động đề xuất cải tiến liên tục cũng nhằm tạo ra lợi nhuận.

Có hai phương pháp gia tăng lợi nhuận, đồng thời cũng có hai phương hướng cơ bản trong hoạt động Kaizen Teian. Đó là:

- Các ý tưởng giúp tăng doanh thu
- Các ý tưởng giúp giảm chi phí

Hình 2.4 Hai phương hướng trong hoạt động Kaizen Teian



Các đề xuất cắt giảm chi phí

Doanh nghiệp cắt giảm chi phí bằng cách làm việc hiệu quả hơn; loại bỏ chất lượng kém, làm việc quá tải, thiếu nhất quán và lãng phí; đồng thời, liên tục đưa ra đề xuất sáng tạo giúp giảm tối đa chi phí.

Hầu hết các cải tiến Kaizen Teian nhằm cải thiện sản xuất tại nơi làm việc đều thuộc phạm trù này. Các đổi mới này thường bắt nguồn từ những khó khăn mà người lao động nhận thấy trong quá trình làm việc, vì vậy, rất dễ đánh giá hiệu quả của đề xuất.

Đánh giá những yếu tố vô hình thì khó khăn hơn. Ví dụ, tinh thần lao động được nâng cao nhờ áp dụng những cải tiến sáng tạo tại công sở hoặc nhà máy sản xuất. Những yếu tố này liên quan gián tiếp đến cắt giảm chi phí, nên góp phần tăng năng suất, tuy vậy, khi nói về Kaizen, chúng ta thường hàm ý cải tiến mang lại hiệu quả giảm chi phí trực tiếp, trong cải tiến liên tục, khi Các đề xuất làm tăng doanh thu Đề xuất cải tiến liên tục làm tăng doanh thu bao gồm các ý tưởng

nhằm cải thiện dịch vụ, nâng cao hình ảnh, chọn lọc sản phẩm, quảng bá sản phẩm, chất lượng hàng hóa và những đổi mới khác. Phần lớn các ý kiến cải tiến này xuất hiện trong lĩnh vực Marketing, bán hàng và dịch vụ. Khi một Công ty bước vào giai đoạn phát triển, những đề xuất này đặc biệt quan trọng. Mặt khác, không thể đánh giá chính xác hiệu quả trực tiếp của những đổi mới này đối với việc tăng doanh thu vì kết quả doanh thu phụ thuộc vào nhiều yếu tố phức tạp.

Quản lý chất lượng và hoạt động đề xuất cải tiến bắt nguồn từ bộ phận sản xuất, trong một thời gian dài, nhiều ý kiến cho rằng hoạt động này không thể áp dụng cho bộ phận bán hàng hoặc dịch vụ, thực ra trong lĩnh vực này, khái niệm Kaizen mang nghĩa hoàn toàn khác. Doanh nghiệp không thể đơn thuần lấy hệ thống và quy định của bộ phận này để áp dụng trực tiếp cho bộ phận khác. Ngày nay, chúng ta đang nghiên cứu các phương pháp và hệ thống quản lý có thể áp dụng trong nhiều lĩnh vực kinh doanh khác nhau, tại nhiều thời điểm phát triển khác nhau, và tìm ra nhiều hệ thống và phương pháp mới. Nhiều bộ phận dịch vụ - khởi đầu là bộ phận tài chính, phân phối và bán hàng - đã phát triển phong trào Kaizen riêng tập trung vào cải thiện quá trình xử lý thông tin.

Giữa Kaizen trong sản xuất và Kaizen trong dịch vụ và bán hàng có một điểm khác biệt cần lưu tâm. Bộ phận sản xuất tập trung đơn giản hóa và loại bỏ lãng phí, trong khi bộ phận dịch vụ lại chú trọng vấn đề đa dạng hóa, tính thời trang, đại chúng, bầu không khí, hình ảnh và diện mạo hấp dẫn, trên thực tế, đôi lúc cải tiến nhằm hợp lý hóa sản phẩm, loại bỏ lãng phí lại phản tác dụng khi áp dụng vào những Công ty và bộ phận phi sản xuất.

Tình hình là rất phức tạp vì cải tiến trong bộ phận phi sản xuất không hướng tới những vật thể như sản phẩm và máy móc. Chúng chủ yếu nhằm vào tính thất thường và rắc rối của con người. Vì vậy, các phương pháp Kaizen và quá trình đào tạo các phương pháp này phải khác nhau, thời gian đầu, khi những bí quyết - đầu tiên được phát triển ở lĩnh vực sản xuất, nay lại được áp dụng trong lĩnh vực dịch vụ và bán hàng - đã gây ra rất nhiều hiểu lầm, chỉ bây giờ, chúng ta mới bắt đầu hiểu ý nghĩa của sự nhầm lẫn này.

Ba Mục Tiêu Và Ba Giai Đoạn

Hoạt động Kaizen có ba mục tiêu sau:

1. Sự tham gia - phát triển và hoạt hóa cơ cấu tổ chức

2. *Phát triển kỹ năng* - nâng cao chất lượng thực hiện công việc

3. *Hiệu quả* - gồm hiệu quả vô hình và hữu hình

Thiết lập sự tham gia của người lao động vào công việc và lập kế hoạch

Mục tiêu quan trọng nhất của hoạt động Kaizen là sự tham gia của người lao động. Bất kể quan điểm và vị trí làm việc, mọi người chỉ có thể giải quyết vấn đề và đưa ra đề xuất sáng tạo khi họ nhận thấy vai trò này cần thiết cho công việc.

Thực ra, Kaizen chỉ đơn giản là đưa ra những cách thức và kỹ năng thông thường để thực hiện tốt công việc. Bất kỳ ai cũng có thể cải thiện công việc của chính mình. Hơn nữa, đó là việc ai cũng làm được nên có thể yêu cầu tất cả người lao động tham gia.

Cải tiến liên tục đem lại những thành công nhỏ nhưng đều đặn. Việc lựa chọn người lao động tham gia đề xuất không thích hợp với hệ thống này. Lợi nhuận chỉ được tạo ra nếu tất cả người lao động trong mọi bộ phận cùng nhau hợp tác tại nơi họ đang làm việc.

So sánh mục tiêu của hệ thống đề xuất Nhật và Mỹ

Chú thích: *So sánh này chỉ mang tính tổng quát vì có những Công ty ngoài Nhật Bản hoại động ở Mỹ áp dụng hệ thống đề xuất của Nhật và cùng có những Công ty Nhật áp dụng hệ thống đề xuất của Mỹ*.

Mục tiêu	Đánh giá		Mô tả
	Nhật	Mỹ	
1. Tham gia có ý thức vào quản lý doanh nghiệp (hoạt động từ dưới lên, tự nguyện)	Cao	Trung bình	1. Nâng cao sự gắn bó với doanh nghiệp 2. Cải thiện tinh thần hợp tác và giao lưu trong doanh nghiệp 3. Cải thiện động lực và chủ động tham gia công việc
2. Đào tạo và phát triển kỹ năng (hoạt động từ dưới lên vì liên quan tới kỹ năng)	Trung bình	thấp	1. Nâng cao nhận thức của người lao động về công việc và khuyến khích đổi mới thường xuyên 2. Cải thiện khả năng giải quyết vấn đề và Kaizen 3. Thúc đẩy đào tạo nâng cao nghiệp vụ thông qua đề xuất
3. Hiệu quả (hoạt động từ dưới lên, hướng tới hiệu quả)	kém	tốt	1. Kết quả hữu hình: cải thiện hiệu quả hoạt động, giảm thiểu chi phí cơ bản, loại bỏ chất lượng kém 2. Kết quả vô hình: cải thiện tính an toàn, chất lượng, môi trường và dịch vụ

Tại sao phải chú trọng vào sự tham gia của toàn bộ lao động? Bởi vì hoạt động từ-dưới-lên, giống như Kaizen Teian, dựa trên niềm tin vào kỹ năng và nguyện vọng tự nhiên của mỗi cá nhân.

Học thuyết Y của Douglas McGregor đưa ra sáu quan điểm khẳng định chắc chắn mọi người lao động đều có khả năng thực hiện Kaizen. Đó là:

1, theo lẽ tự nhiên, con người bỏ ra cùng một nỗ lực khi làm việc cũng như chơi. Nỗ lực này là tự nguyện và tự phát.

2. Con người có thể kiểm soát hành vi của mình khi đồng tình với một mục tiêu nhất định.

3. Con người đấu tranh cho việc tự hiện thực hóa và thực hiện khả năng của mình.

4. Con người luôn sẵn sàng đảm đương trách nhiệm khi điều kiện cho phép.

5. thật sai lầm khi cho rằng chỉ một số người được phú cho khả năng sáng tạo. Ai cũng có khả năng sáng tạo và phát minh.

6. Doanh nghiệp hiện đại không sử dụng tốt nhất khả năng trí tuệ của người lao động.

Những doanh nghiệp áp dụng hệ thống Kaizen Teian phải cho rằng, mọi người lao động đều có khả năng tiềm ẩn và nên kỳ vọng người lao động đưa những khả năng tiềm ẩn kia vào công việc. Nếu doanh nghiệp không tin vào khả năng tiềm ẩn này thì chắc chắn họ đã không áp dụng hoạt động cải tiến liên tục.

Phát Triển Kỹ Năng Của Người Lao Đông

Mục tiêu thứ hai của hoạt động Kaizen là hỗ trợ phát triển kỹ năng của người lao động. Mục tiêu này được tiếp cận từ hai góc nhìn rất quan trọng.

Một là, doanh nghiệp cần trau dồi kỹ năng chủ động của người lao động. Kỹ năng này giúp mọi người đưa ra các cải tiến để thay đổi hiện trạng. Hoạt động Kaizen Teian giúp người lao động đưa ra những cải tiến sáng tạo mà không sợ bị cấp quản lý khiển trách, trong quá khứ, điều này là không tưởng. Nói cách khác, Kaizen Teian có thể khiến học sinh làm tốt hơn cả giáo viên, trong khi hoạt động đào tạo trước đây nhấn mạnh sự cần thiết phải đáp ứng các định mức công

việc, thì cải tiến liên tục phá vỡ định mức này bằng cách tận dụng và phát triển những khả năng vô hạn để tạo ra các định mức cao hơn, trong bài sát hạch ở trường, doanh nghiệp tốt nhất cũng không thể đạt quá 100%, tuy nhiên, ngày nay, những cải tiến liên tục không có giới hạn, chính vì vậy, doanh nghiệp có thể đạt được 120% hoặc thậm chí 200%. Giới hạn này phụ thuộc vào tinh thần vì doanh nghiệp, quyết tâm đạt được mục tiêu và giải quyết vấn đề của người lao động. Vì vậy, khả năng sáng tạo không chỉ dành cho một vài người. Nó có trong mọi người và phát triển thông qua sáng kiến của từng người. Đúng như câu tục ngữ "có chí thì nên".

Hai là, doanh nghiệp cần tạo ra kênh thông tin giao tiếp giữa cấp quản lý và nhân viên. Mặc dù người lao động đưa ra các đề xuất nhưng những nhà quản lý phải xây dựng một cơ chế phù hợp và đưa cơ chế này vào hoạt động. Có thể đề xuất của một vài người, ở khía cạnh này hay khía cạnh khác, sẽ mâu thuẫn với cấp quản lý. Khi một đề xuất không được chấp nhận, nhà quản lý phải đối mặt với tình huống khó xử. Họ có thể phản hồi bằng cách nói: "Ý kiến này rất tốt, nhưng Mặt khác, hoặc "Tôi hiểu ý anh/chị, nhưng.." Trong khi đó, người đề xuất chắc hẳn đã hy vọng sẽ nhận được những đánh giá tốt và những đề xuất của mình được thực hiện sớm.



Nhiệm vụ của nhà quản lý là hướng dẫn và đưa ra lời khuyên để nhân viên cải thiện đề xuất của mình

Mâu thuẫn này không mang ý nghĩa tiêu cực. Ngược lại. nó cho thấy cơ hội đào tạo tại-nơi-làm-việc cho nhân viên (OJT), trao đổi ý kiến giúp tăng cường mối liên giao giữa nhân viên và quản lý. Hoạt động đề xuất là cuộc kiểm tra thực tế về năng lực và khả năng chịu áp lực của nhà quản lý.

Nhiều nhà quản lý phàn nàn rằng "chúng ta chỉ có những đề xuất vớ vẩn bởi toàn những kẻ khờ đang làm việc cho Công ty này". Chính thái độ này khiến người lao động tức giận, chỉ những người quản lý thiếu khả năng và tài cán mới thể hiện thái độ đó. Nếu tình huống này xảy ra, hoạt động đề xuất sẽ "lụi tàn".

Đề xuất liên tục chính là điều kiện để phát triển kỹ năng của người lao động. Hoạt động đề xuất thưa thớt không thể trở thành cơ hội đào tạo tại-nơi-làm-việc. Giống như vận động viên phải kiên trì luyện tập hàng ngày, người lao động muốn phát triển khả năng cải tiến sáng tạo thì phải liên tục thực hành công việc. Chỉ khi đó họ mới đạt được kết quả cao.

Mục tiêu thứ ba của hoạt động Kaizen là hiệu quả - đề xuất phải mang lại hiệu quả, về cơ bản, hoạt động của mọi loại hình doanh nghiệp đều nhằm mục tiêu tăng lợi nhuận, tuy nhiên, không

có con đường tắt để đi đến thành công; mà trước tiên phải thu hút sự tham gia và phát triển kỹ năng của người lao động. Hai thành phần này đóng vai trò cơ bản trong hoạt động Kaizen Teian.

Hoạt động này hoàn toàn khác với hệ thống ý kiến của phương Tây - vốn nhấn mạnh việc "mua đổi mới" hoặc "ý kiến được trả tiền", trong hệ thống kiểu Nhật, đề xuất kém hiệu quả nhất cũng nhận được phần thưởng tượng trưng bằng tiền cho sự "tham gia". Điều này tạo ra môi trường khuyến khích hoạt động đề xuất và thúc đẩy tinh thần làm việc của người lao động.

Tập trung vào hiệu quả thông qua cải tiến liên tục xây dựng chính sách Kaizen Teian phù hợp với giai đoạn hoạt động

Ba mục tiêu trên phù hợp với ba giai đoạn phát triển trong hoạt động Kaizen Teian. Đó là:

Giai đoạn 1: Người lao động được khuyến khích tham gia hoạt động

Giai đoạn 2: Người lao động có thể phát triển khả năng đưa ra những đề xuất sáng tạo

Giai đoạn 3: Nhấn mạnh hiệu quả của đề xuất

Chúng tôi thường khuyến nghị những Công ty đang xem xét ứng dụng hệ thống Kaizen Teian nên thực hiện ba giai đoạn này. Nhiều Công ty bỏ qua giai đoạn phát triển dần dần này và đã thất bại, trong giai đoạn đầu, có thể tình cờ nảy sinh một đề xuất hiệu quả, nhưng nếu ban lãnh đạo choáng ngợp trước thành công và trông đợi kết quả tương tự ở giai đoạn sau thì sẽ rất nguy hiểm. Họ có thể sẽ thất vọng. Rốt cuộc, người mới tham gia - nếu khả năng không chắc chắn - dù có thắng ván đầu thì vẫn có thể thua ván tiếp theo và cả cuộc chơi.

Mặt khác, nhà quản lý thông minh không cho rằng mọi người lao động đều có thể đánh được cú "home- run" ngay lập tức. Khi học chơi bóng, trước tiên, một số người phải làm quen với quả bóng, sau đó, học cách đánh bóng và học cách ghi điểm. Quá trình đào tạo chỉ kết thúc khi họ đã học qua toàn bộ những bước trên.

Quản lý hoạt động đề xuất cũng giống như vậy. Nhà quản lý giỏi không để bị lóa mắt trước một thành công tình cờ. Họ thúc đẩy hoạt động đề xuất trên cơ sở hiểu rõ khả năng của những người lao động. Nếu việc đưa ra đề xuất cải tiến không trở thành kỹ năng của hầu hết người lao động thì chướng ngại vật trở nên quá cao và mọi người sẽ nản lòng.

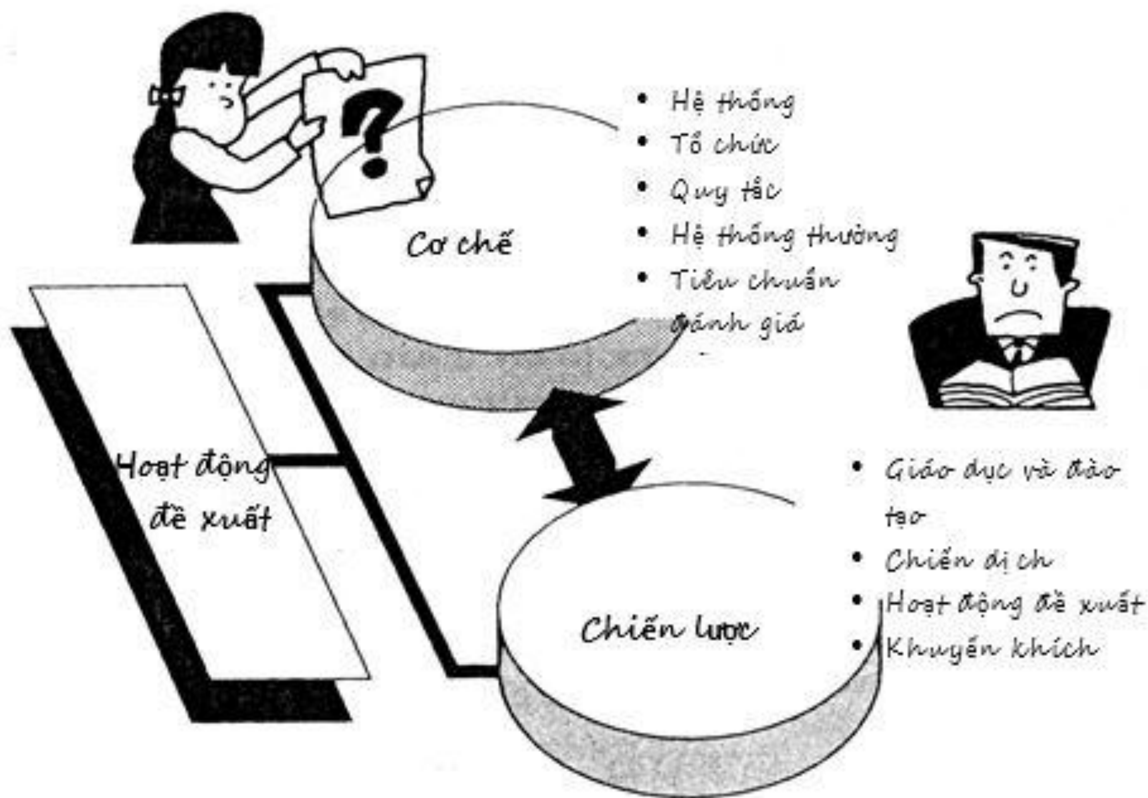
Chỉ số quan trọng nhất của quá trình, trong giai đoạn 1, là số lượng đề xuất và phần trăm người lao động tham gia; trong giai đoạn 2 là phần trăm đề xuất được chấp nhận và số lượng đề xuất thật sự được áp dụng; và trong giai đoạn 3 là năng suất và hiệu quả kinh tế của đề xuất. Khi doanh nghiệp đáp ứng được yêu cầu của một giai đoạn thì có thể tiến tới những mục tiêu tiếp theo. Quả thật, việc này không hề dễ dàng vì như chúng ta đã nói, mục tiêu cuối cùng luôn là "hiệu quả hơn nữa".

Một Cơ Chế Và Một Chiến Lược

Thành phần quan trọng của hoạt động đề xuất là (1) *cơ chế* và (2) *chiến lược* giúp cơ chế hoạt động, theo thuật ngữ tin học, hai thành phần này tương ứng với phần cứng và phần mềm. Cơ chế là yếu tố bị động, đòi hỏi một hệ thống tổ chức, một cấu trúc, các quy tắc. v.v... Nó được thể hiện thông qua biểu mẫu đề xuất riêng, sách hướng dẫn, áp-phích quảng cáo và nhiều thứ khác nhằm thu hút sự chú ý.

Thành phần chủ động - yếu tố cần thiết đề cơ chế hoạt động - chính là chiến lược. Nó bao gồm các chiến dịch, sự kiện, các khóa đào tạo. Nó đòi hỏi nhiều hoạt động tương tác để khuyến khích người lao động tham gia cũng như phản hồi, tư vấn, góp ý và hướng dẫn.

Hình 2.7: Sự liên kết giữa cơ chế và chiến lược



Trên thế giới, một số doanh nghiệp thiết lập được hệ thống đề xuất riêng biệt. Họ thuê luật sư soạn thảo ra những quy định hoàn hảo để giải quyết mọi vấn đề và tình huống có thể xảy ra. Chúng được in ấn, đóng quyển đẹp đẻ và lưu trữ cẩn thận trong tủ trưng bày khóa kín cùng các vật giá trị khác, trong doanh nghiệp, mặc dù người lao động thể hiện niềm tin vào hoạt động đề xuất, nhưng không chắc chắn họ có thật sự đưa ra đề xuất hay không. Ngược lại, sự tôn trọng hệ thống điển hình của người lao động chỉ có ở những doanh nghiệp đã nhận thức rõ mục tiêu của hệ thống đề xuất.

Cùng có doanh nghiệp thực hiện theo chiều ngược lại. Quy định đề xuất của họ chỉ có vài quy tắc được viết đơn giản trên một tờ giấy. Nhưng thực tế, doanh nghiệp kiểu này đã đưa ra được những đổi mới xuất sắc. Đề xuất được đưa ra liên tục, ngay cả khi nhà quản lý phàn nàn về sự thay đổi thường xuyên các quy định và hệ thống thanh toán tiền thưởng.

Mâu thuẫn này cho thấy mối tương quan giữa cơ chế và chiến lược. Cơ chế rất đơn giản; trên thực tế, nó có thể chỉ là dự án phác thảo. Khi áp dụng vào thực tế, chi tiết sẽ được thiết lập và hiệu chỉnh. Đôi lúc, nhà quản lý có thể thay đổi cả những chi tiết cuối cùng.

Ngược lại, áp đặt các quy định và tiêu chuẩn đánh giá cứng nhắc, như thể đang nỗ lực xây dựng luật lệ, có thể không hiệu quả. Một thay đổi nhỏ nhất cũng sẽ phá hủy hiện trạng, vì nó đại diện cho một trào lưu sáng tạo, tạo lập những phương pháp và ý kiến chưa từng có. Chúng không có tiền lệ. Dù tiêu chuẩn và quy định chi tiết đã có, nhưng ý tưởng sáng tạo mới vẫn luôn xuất hiện.

Phát Triển Đòi Hỏi Phải Có Những Điều Kiện Phù Hợp Với Từng Giai Đoạn

Thiết lập mối tương tác giữa cơ chế và chiến lược rất quan trọng, thất bại vì cơ chế không phù hợp với chiến lược sẽ đề lại những hậu quả nghiêm trọng.

Ví dụ, mục tiêu của giai đoạn 1 là đảm bảo người lao động tham gia đầy đủ vào hoạt động đề xuất và trở thành kỹ năng của họ. Hẳn người lao động sẽ không hứng thú khi phải điền vào những biểu mẫu đề xuất cứng nhắc. Sử dụng những mẫu ghi nhớ đơn giản và dễ viết sẽ phù hợp hơn nhiều.

Khi chiến lược chuyển sang giai đoạn 2, cơ chế cũng phải thay đổi theo, thay vì để những dòng trắng khuyến khích người lao động viết ý tưởng, doanh nghiệp nên sử dụng những mẫu đề xuất theo dạng cột để người lao động có thể trình bày hiện trạng, nêu nguyên nhân và đưa ra đề xuất giải quyết. Loại biểu mẫu này sẽ củng cố lối suy nghĩ phân tích, kết nối các phương pháp và các bước tiến hành đề xuất sáng tạo.

Tương tự. với cơ chế khác như: quy tắc, tiêu chuẩn đánh giá và hệ thống khen thưởng, tất cả phải thay đổi theo sự thay đổi của chiến lược.

Giống như một cơ thể sống, hoạt động đề xuất thường xuyên thay đổi và phát triển. Vì vậy, cơ chế và chiến lược cũng phải được điều chỉnh và sửa đổi liên tục, thật phi logic nếu bắt đứa trẻ đang ở “tuổi ăn tuổi lớn” mặc quần áo của năm trước.

Ba Nhân Tố Thiết Yếu Đảm Bảo Sự Thành Công Của Hoạt Động Từ-Dưới-Lên

Hoạt động từ-dưới-lên, giống như Kaizen Teian, phải được quản lý liên tục. Để đạt được kết quả tích cực, nó phải hội tụ ba đặc điểm sau:

• Là một lực hấp dẫn

• Tạo ra động lực và quyết tâm

• Mang tính giáo dục và là phương tiện phát triển các kỹ năng Bạn cần phải phát triển ba nhân tố quan trọng trên, trong những giai đoạn thích hợp, và giữ mối tương quan cân bằng giữa các chức năng.

Bước 1: Tạo ra lực hấp dẫn

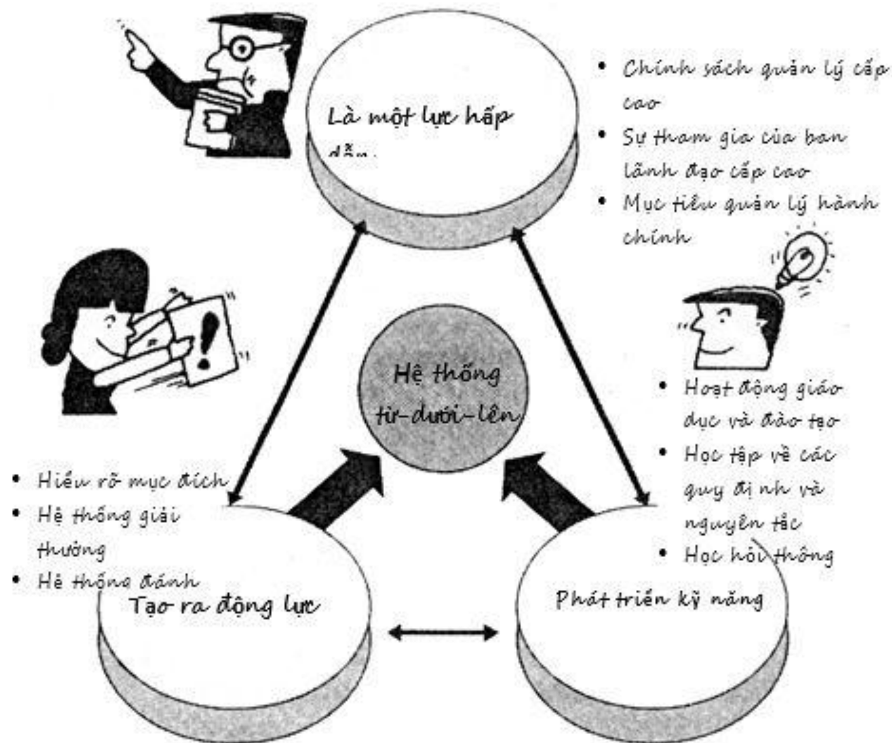
Trong doanh nghiệp, lực hấp dẫn lớn nhất chính là thái độ của ban lãnh đạo cấp cao nhất. Hoạt động của doanh nghiệp không thể *tồn tại* nếu không có hướng dẫn và hỗ trợ từ ban lãnh đạo cao nhất.

Nhìn bề ngoài, hoạt động từ-dưới-lên có thể được hiểu là một hoạt động độc lập. Đó là sai lầm lớn. Định luật quán tính áp dụng vào thế giới thực tại; muốn phá bỏ lực này đòi hỏi phải có một lực khác.

Một nhân tố hấp dẫn nữa chính là cấu trúc hành chính. Nhiều hoạt động từ-dưới-lên đã thất bại vì hiểu lầm hoặc không chú tâm vào cấu trúc hành chính. Do đó, hoạt động không có cơ hội phát triển đúng hướng. Rốt cuộc, người quản lý phụ trách các bộ phận khác nhau nhưng có trách nhiệm với các hoạt động cải tiến quản lý trong phạm vi toàn doanh nghiệp.

Từ độc lập có thể bị hiểu lầm là không cần tổ chức hành chính, do đó, sẽ không mang lại thành công cho hoạt động. Vì một trong những khía cạnh chủ yếu của Kaizen Teian là khả năng thu hút mọi người trong doanh nghiệp. Muốn vậy, nó cần có sự hỗ trợ của một cơ cấu tổ chức hoạt động hiệu quả.

Hình 2.8: Ba nhân tố quan trọng của hoạt động từ-dưới-lên



Thúc đẩy hoạt động từ-dưới-lên, giống như hệ thống đề xuất cải tiến, là nhiệm vụ quan trọng của mọi nhà quản lý, bắt đầu từ người lãnh đạo cao nhất (CEO), tùy thuộc điều kiện, doanh nghiệp cần phát triển mục tiêu quản lý, thúc đẩy phong trào thi đua giữa các phòng ban, tìm cách tăng "lực hấp dẫn" và phát triển chiến lược của hệ thống.

Bước 2: Tạo ra động lực và quyết tâm

Tạo ra một lực hấp dẫn từ-trên-xuống là cách thức nhanh và hữu hiệu nhất để khuyến khích hoạt động cải tiến. Nhưng hoạt động Kaizen thật sự đòi hỏi nhiều hơn thế. Sai lầm phải trả giá đắt, vì mỗi sai lầm sẽ làm suy giảm tính tự giác của người lao động. Nếu nhà quản lý áp đặt người lao động bằng cách đưa ra định mức và các công cụ đòn bẩy khác, họ chỉ thu được kết quả không mong muốn.

Ngay cả khi lực hấp dẫn có tác dụng trong giai đoạn đầu trước khi hoạt động đề xuất cải tiến tăng tốc, thì doanh nghiệp vẫn cần phải giáo dục người lao động nhận thức được lý do và mục tiêu tham gia đề xuất. Nếu không, người lao động không thể duy trì động lực và niềm yêu thích công việc, trên hết, người lao động lý tưởng hiểu rõ sự tham gia của họ sẽ đóng góp gì cho

doanh nghiệp. Nếu chỉ để tạo ra hệ thống có lợi cho ban lãnh đạo doanh nghiệp thì người lao động sẽ không thật sự coi trọng nó.

Phát triển một hoạt động từ-dưới-lên đích thực phụ thuộc vào hai yếu tố - nó mang lại lợi gì cho ban lãnh đạo, và cho người lao động. Chung quy lại: chính sách của doanh nghiệp phải phản ánh mục tiêu thật sự của ban lãnh đạo.

Bước 3: Đào tạo người lao động và phát triển kỹ năng

Hoàn thành giai đoạn 1 - doanh nghiệp đã tạo ra lực hấp dẫn, và bước sang giai đoạn 2 - doanh nghiệp có những người lao động tích cực tham gia đề xuất. Nhưng từ đó không có nghĩa là hoạt động sẽ được thực hiện trôi chảy mà không gặp vướng mắc nào. Lúc này, doanh nghiệp cần thực hiện giai đoạn 3: nâng cao kỹ năng của người lao động.

Rõ ràng, hoạt động chỉ dựa trên sự tự nguyện tham gia của người lao động có hạn chế nhất định. Lấy sự tham gia làm tiêu chí duy nhất sẽ dẫn đến việc đánh giá cao những phương pháp tạm thời và thiển cận - vốn không phải cải tiến theo đúng nghĩa của từ này. Để đạt được kết quả khả quan và chắc chắn, người lao động cần phải nắm vững và phát triển kỹ năng cải tiến, kỹ năng nghề nghiệp, phương pháp suy nghĩ và nhiều kỹ năng khác.

Doanh nghiệp cần phải chuyển sang một giai đoạn phát triển mới - giai đoạn từ bỏ những hoạt động đơn lẻ và bốc đồng để tiến tới cách tiếp cận khoa học và hệ thống hơn. Điều này không có nghĩa là chỉ đưa cho nhân viên những khái niệm cơ bản về công việc được giao mà không tổ chức các khóa đào tạo chuyên sâu. Điều quan trọng là phải củng cố nhận thức của người lao động về lý do của những việc họ đang làm - những việc họ đương nhiên muốn làm.

Hình minh họa hệ thống Kaizen Teian

Hình 2.8 mô tả cách thức hoạt động của hệ thống Kaizen Teian.

Nghiên cứu mô hình, chúng ta sẽ hiểu được vai trò quản lý trong hệ thống, cũng như định hướng và mục tiêu của hoạt động đề xuất cải tiến.

Hệ thống Kaizen Teian và hệ thống hòm thư góp ý của phương Tây hoàn toàn khác nhau. Hệ thống Kaizen Teian giống như một phương tiện để định hướng sáng tạo thấm nhuần trong tổ chức và khơi dậy khả năng tiềm ẩn vô tận của mọi người lao động.

Hệ thống có được sử dụng đầy đủ hay không phụ thuộc vào vị thế của nó trong bộ máy quản lý. Cải tiến Kaizen Teian cũng quan trọng như đổi mới và cải cách cơ bản. Nếu không song hành với Kaizen, đổi mới sẽ không được thực hiện đầy đủ và đạt hiệu quả hạn chế. Nhưng cải tiến liên tục, vẫn hiệu quả dù có hay không song hành với đổi mới cơ bản. Vì vậy, đổi mới và Kaizen là hai bánh của một chiếc xe cút kít giúp đạt được những mục đích của hệ thống quản lý cùng như của toàn thể doanh nghiệp.

Câu Hỏi Thảo Luận

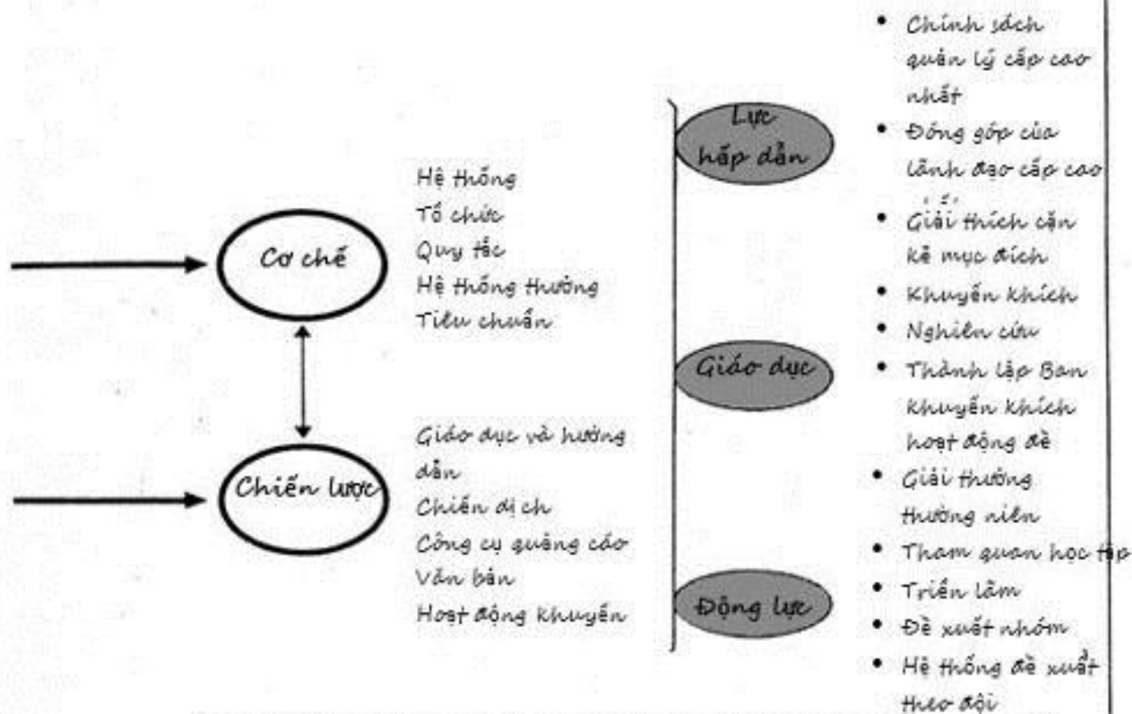
1. Teian là gì?

2. Nêu ba sự khác biệt giữa hệ thống Kaizen Teian và hệ thống hòm thư góp ý phương Tây?

3. Ba mục tiêu của hoạt động Kaizen là gì?

Vai trò của Kaizen Teian trong hệ thống quản lý toàn doanh

Sử dụng phương pháp khuyến khích hoạt động đề xuất phù hợp với mục đích và thích ứng với điều kiện thay đổi



Sự "thúc đẩy" ban đầu có thể khiến cải tiến trở nên hấp dẫn, vì vậy, nó thúc đẩy quá trình và làm cho quá trình hiệu quả hơn. Mặt khác, để đạt được cải tiến có chất lượng và tạo ra nhận thức mới mẻ, hoàn toàn khác biệt, doanh nghiệp cần phải tiếp tục đào tạo và khuyến khích người lao động thông qua các cơ chế khen thưởng liên tục

Phần II – Hòm Thư Góp Ý Di Động

Hòm thư góp ý truyền thống - treo trên tường để mọi người đóng góp ý kiến bằng văn bản - đã lỗi thời. Ngày nay, doanh nghiệp cần đến những "hòm thư góp ý di động" - là những người quản lý và giám sát - để thu thập ý kiến sáng tạo của tất cả mọi người trong doanh nghiệp. Phần này sẽ xem xét khái niệm gắn liền với triết lý này.

3. Xây dựng hệ thống “hòm thư góp ý di động”



Hòm Thư Góp Ý Đã Lỗi Thời

Khái niệm *hòm thư góp ý* gợi lên hình ảnh một nhà quản lý ngồi câu ý kiến, lấy phần thưởng làm mồi câu.

Hình ảnh trên là tàn dư của một thời đã qua. Ngày nay, không còn doanh nghiệp nào sử dụng hệ thống này để thu thập ý kiến của nhân viên. Họ đã thay bằng hệ thống khuyến khích đề xuất cải tiến nhỏ mà người lao động có thể tự thực hiện.

Hòm thư góp ý không còn xuất hiện trong những công sở hăng hái thực hiện hệ thống đề xuất cải tiến liên tục. Hơn nữa, với doanh nghiệp sử dụng hòm thư góp ý truyền thống, những chiếc hộp này không có giá trị gì hơn một vật treo tường và không hề phát huy tác dụng trong hoạt động đề xuất.

Rõ ràng, sự khác biệt giữa hai hệ thống không nằm ở sự hiện diện hay vắng mặt của hòm thư góp ý tại nơi làm việc, mà nằm trong thái độ của người lao động và cấp quản lý đối với hoạt động đề xuất cải tiến. Doanh nghiệp thực hiện hoạt động đề xuất cấp tốc vẫn có thể đặt hòm thư tượng trưng cho hoạt động, nhưng sự hiện diện của chúng không phải là nhân tố tác động đến thành công của hoạt động.

Hệ thống hòm thư góp ý truyền thống khác với hệ thống đề xuất cải tiến liên tục cả về mục đích và ý nghĩa. Giữa hai hệ thống có sự khác biệt ở khía cạnh quản lý, phương pháp khuyến khích, tiêu chuẩn đánh giá và nhiều thứ khác.

Hệ thống đề xuất cải tiến liên tục tạo ra một trào lưu tư tưởng mới trong cấp quản lý và giám sát. Nó đòi hỏi thái độ mới, thể hiện thông qua những băn khoăn như: "Làm thế nào để khuyến khích mọi người đưa ra nhiều đề xuất hơn?" hoặc "Tôi có thể làm gì để tạo ra hoạt động đề xuất năng động hơn?" Hệ thống có tính quy ước - khuyến khích mọi người có ý tưởng thông minh hơn - không phải là cách tốt nhất để khơi dậy lòng trung thành của người lao động với doanh nghiệp.

Chẳng bao lâu sau, hòm thư góp ý sẽ bị phủ lớp bụi dày và cuối cùng, công việc kinh doanh có thể thất bại và phá sản.

Khi điều này xảy ra, mọi người có thể phàn nàn: "Hệ thống kiểu này vẫn hoạt động tốt trong Công ty Toyota hay Matsushita, nhưng tại sao Công ty *chúng ta* lại thất bại" hay "Hệ thống này chỉ áp dụng được cho Công ty sản xuất, chứ không phải cho Công việc kinh doanh của *chúng ta*", v.v... Những lời phát biểu này liệu có căn cứ gì không?

Thời đại của "hòm thư góp ý di động"

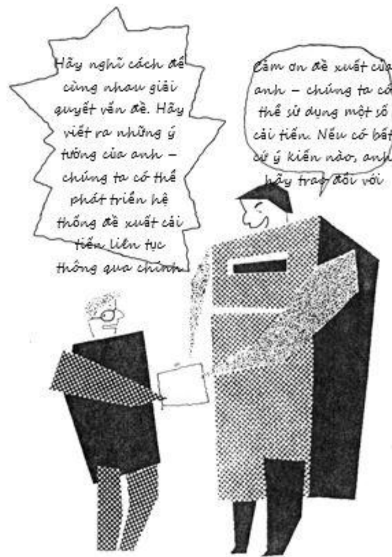
Bản chất của hệ thống đề xuất cải tiến liên tục là gì? Đó là hệ thống năng động: của những "hòm thư góp ý di động" - một hệ thống mới trong đó bao gồm người giám sát trực tiếp, nhân viên phát triển hệ thống đề xuất và những người khác đến gặp từng người lao động. Họ làm việc với cấp dưới và đồng nghiệp, lắng nghe yêu cầu và tiếp thu ý tưởng, đề xuất cải tiến của mọi người.

Hòm thư góp ý truyền thống thường mang những thông điệp sau:

1. Người lao động có thể đưa ra đề xuất

2. Người lao động đưa ra đề xuất thì rất tốt

3. Nhưng nếu người lao động không đưa ra đề xuất cũng không sao



Hình 3.2: Hòm thư góp ý di động

Nói cách khác, với hệ thống hòm thư góp ý, mọi người có đưa ra đề xuất hay không cũng không sao. Doanh nghiệp cũng không có chế độ thưởng hay khuyến khích người lao động.

Khi nhà quản lý nói: “Nếu anh có ý tưởng hay, hãy đưa ra”, thì họ hàm ý: trừ phi có một ý tưởng hay. nếu không anh không cần phải đưa ra bất kỳ ý tưởng nào. Vấn đề là hòm thư góp ý chỉ “nuốt vào bụng” những đề xuất hay mà thôi.

Trong hệ thống đó, mọi người không thể đóng góp những ý kiến mang tính xây dựng và hữu ích. Đó thực sự là một hệ thống trì trệ.



Liệu trong thời đại ngày nay, một hệ thống thụ động như vậy có phát huy tác dụng thu thập ý kiến và đề xuất đổi mới không? Cách làm này liệu có củng cố và làm tăng tính cạnh tranh của doanh nghiệp hay không? Câu trả lời là không.

Đây là điểm khác biệt so với hệ thống hòm thư góp ý di động. Đôi khi, để thu thập được ý kiến cũng cần sự năng nổ, thậm chí, một số nhà quản lý còn phải ghi chép lại ý kiến của nhân viên.

Nếu nhà quản lý và giám sát không sử dụng cách tiếp cận như vậy, người lao động sẽ không đưa ra được đề xuất cải tiến thật sự giá trị. Ngược lại, với cách tiếp cận mới, doanh nghiệp có thể thu được ý kiến đề xuất của người lao động ở mọi bộ phận, giúp giải quyết vướng mắc và cải thiện phương pháp làm việc.

Ngày nay, doanh nghiệp cần quan tâm tới việc người lao động có góp ý hay không để giải quyết các vấn đề.

Vì vậy, nhà quản lý phải đi tiên phong trong việc thu hút ý kiến người lao động để chắt lọc ra Những đề xuất có giá trị, xứng đáng được trao thưởng.

Không còn lựa chọn nào khác.

Triển Khai Và Phát Triển Hệ Thống Phối Hợp

Mỗi doanh nghiệp có quan niệm khác nhau rất lớn về tầm quan trọng của hệ thống đề xuất. Có doanh nghiệp để ra mức thưởng tối thiểu là 5.000 yên (gần 35 đô-la) cho một đề xuất, trong khi có doanh nghiệp chỉ thưởng 50 yên (chưa đến 1 đô-la). Một số doanh nghiệp đòi hỏi những

ý tưởng lớn góp phần nâng cao đáng kể kết quả kinh doanh, một số chỉ yêu cầu những ý tưởng cải tiến nhỏ.

Những doanh nghiệp treo hòm thư góp ý "làm cảnh", được khóa chặt, thường ít nhận được ý kiến có giá trị, trong doanh nghiệp này, hệ thống ý kiến trở thành gánh nặng; đổi mới không được thực hiện vì bộ phận quản lý và đánh giá còn quá bận rộn với việc xem xét và xử lý ý kiến.

Một số doanh nghiệp thành lập ban đánh giá với thành viên là những người giữ vị trí chủ chốt trong doanh nghiệp. Người quản lý sẽ quyết định sử dụng đề xuất nào và mức tiền thưởng bao nhiêu.

Mặc dù hệ thống đề xuất ý tưởng có khác nhau về thủ tục đề xuất, cách thức chấp nhận, phương pháp đánh giá. mức thưởng. v.v..., nhưng điểm khác biệt chính nằm *ở yêu cầu* đối với đề xuất và *mục đích* của đề xuất.

Hệ thống đề xuất ý tưởng có thể được phân loại theo loại hình ý tưởng mà Công ty cần tìm kiếm như:

• Đề xuất cải tiến công việc văn phòng

• Những "ý tưởng" đơn giản

• Kiến nghị trực tiếp lên cấp lãnh đạo cao hơn

• Cuộc thi đưa ra ý kiến (không có tiêu chí đặc biệt)

• Đề xuất phát triển sản phẩm mới

• Đề xuất phát triển lĩnh vực kinh doanh mới

Mỗi doanh nghiệp có phương pháp phát triển hoạt động đề xuất riêng. Một số doanh nghiệp nói rằng: "Chỉ cần nêu đề xuất với chúng tôi - bất kể là đề xuất gì". Khi nhận được đề xuất, họ sẽ xem xét và đánh giá, sau đó áp dụng vào thực tế. Một số doanh nghiệp khác sử dụng hệ thống không có sự đánh giá kỹ càng nên dễ nhầm lẫn và khiến người lao động mất lòng tin vào lãnh đạo.

Bắt kể mục đích của hệ thống là gì, thành công chỉ phụ thuộc vào việc liệu phương tiện để đạt được mục đích có phù hợp với mục đích hay không. Một số doanh nghiệp sử dụng một "hệ thống" nhưng không đem lại kết quả là do mục đích của hệ thống đề xuất không phù hợp với hệ thống đó, trường họp xấu nhất là ngay từ đầu, ban lãnh đạo và người lao động không chắc chắn về lý do triển khai một hệ thống và về mục tiêu của hệ thống.

Một số doanh nghiệp chỉ rập khuôn đơn giản hệ thống của doanh nghiệp khác. Sự rập khuôn này sẽ gặp phải một số khó khăn nhất định. Khi điều đó xảy ra, sự giả mạo sẽ lộ rõ, chỉ còn lại hình thức mà thôi.

Một số doanh nghiệp kiên trì phát triển hệ thống đề xuất trong đó mọi người đều nhận thức rõ mục đích của nó. Họ liên tục cải tiến hệ thống và phát triển phương pháp phù hợp với mục đích này. Họ không sử dụng hòm thư góp ý treo tường mà thay vào đó là hòm thư góp ý di động.

Cải tiến công việc văn phòng ngay tại văn phòng

Hầu hết các doanh nghiệp - những tổ chức muốn cải tiến công việc hành chính, cách tổ chức văn phòng và công việc - đã chuyển sang áp dụng hệ thống sử dụng người lãnh đạo như những "hòm thư góp ý di động". Lý do chuyển đổi là họ cần giải quyết những vấn đề phát sinh trong mọi công việc và mọi nơi trong công sở. Những vấn đề này có thể được giải quyết nếu người giám sát và người lao động cùng đóng góp ý kiến đề tìm hướng giải quyết khả thi.

Kiến Nghị Trực Tiếp Lên Lãnh Đạo Cấp Cao: Một Tàn Dư Của Chế Độ Phong Kiến

Một trong những khái niệm "ăn sâu bám rễ" vững chắc nhất trong hệ thống đề xuất Nhật Bản là việc kiến nghị trực tiếp lên lãnh đạo cao nhất, không thông qua cấp trung gian.

Loại hình hệ thống kiến nghị trực tiếp này (tiếng Nhật là *meyasubako*) do Yoshimune Tokusavva - vị tướng quân thứ tám của triều đại Toku2awa - đưa ra năm 1721. Mục đích nhằm lấy ý kiến của dân chúng - tầng lớp luôn có lý do chính đáng khi than phiền về cách hành xử của giới chức địa phương. Khẩu hiệu đưa ra là: "Chia sẽ ý kiến của bạn với chúng tôi. Nếu chúng hữu ích, chúng tôi sẽ trao thưởng để ghi nhận đóng góp của bạn", trong thời đại khi dân thường hay bị

phạt nếu vượt ra khỏi khuôn khổ xã hội, đây quà là ý tưởng gây chấn động, tuy nhiên, trên thực tế, các ý kiến chỉ được hiện thực hóa nếu phù hợp với quyền lợi ích kỷ của chính quyền phong kiến. chỉ khi giới cầm quyền thấy hợp với họ thì ý kiến mới được đánh giá cao.

Hình 3.4: Hệ thống kiến nghị trực tiếp



Tuy nhiên, trong một số doanh nghiệp hiện đại. khái niệm kiến nghị trực tiếp lên cấp lãnh đạo cao nhất vẫn "ăn sâu bám rễ". Giống như chiếc hộp *meyasubako tồn tại* nhằm giúp tướng quân biết việc dân nghèo bị giới quan lại phong kiến áp bức, ngày nay, hòm thư góp ý vẫn được coi là một công cụ chống lại giới quản lý cấp trung gian, nhất là những người không đáng tin cậy. Nhờ vậy, lãnh đạo cấp cao có thể nhận được ý kiến của mọi người (nhân viên cấp dưới).

Đó chỉ là một cách để các ý tưởng, báo cáo và đôi khi là các yêu cầu, kiến nghị của người lao động có thể đến với cấp lãnh đạo cao nhất. Nhưng liệu hệ thống đó có hiệu quả không? Nếu cơ cấu tổ chức trở nên bất họp lý, thì hệ thống cũng có chút giá trị trong việc giúp giải phóng sự ức chế. Hay trường họp doanh nghiệp thay đổi ban lãnh đạo, hệ thống có thể giúp người lao động đệ trình ý kiến lên lãnh đạo mới, tuy nhiên, không cần tiếp tục duy trì và sử dụng hệ thống này. Hệ thống kiến nghị trực tiếp không phát huy hữu hiệu các chức năng của tổ chức. Hệ thống mà trong đó người lao động phải trực tiếp yêu cầu giúp đỡ từ lãnh đạo cấp cao không phải là tối ưu. Bất kể áp dụng hệ thống đề xuất nào, trong doanh nghiệp luôn *tồn tại* các vấn đề cơ bản; và không thể giải quyết chúng thông qua hệ thống kiến nghị trực tiếp.

Trên thực tế, nếu bộ phận quản lý sử dụng hệ thống này thì kết quả sẽ ra sao? Ban lãnh đạo cấp cao sẽ nhận được hàng trăm, thậm chí hàng nghìn kiến nghị, yêu cầu và ý kiến từ người lao động. Do đó, họ sẽ chỉ sử dụng những ý tưởng "phù hợp" với mục tiêu của mình. Hệ thống vốn được tạo nên đề tránh sự tư lợi của cấp quản lý trung gian, nhưng cuối cùng, nó vẫn là hệ thống

của chế độ phong kiến. Nếu lãnh đạo cấp cao nhất nghe được những ý kiến của người lao động nhưng chỉ sử dụng ý kiến có lợi cho mình, thì đó chỉ là trò "mị dân" mà thôi. Cuối cùng, hệ thống này phản tác dụng. Nó chỉ làm xói mòn chứ không phải vun đắp cho cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.

Một tổ chức sẽ vững mạnh hơn nếu mọi người được chủ động xác định và giải quyết vấn đề của riêng mình. Hệ thống đề xuất, trong đó, việc đánh giá đề xuất không bắt nguồn từ người đề xuất, sẽ không tạo ra một cơ cấu tổ chức năng động.

Chế độ phong kiến đã qua đi từ lâu. Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp hiện đại không chứa đựng các thành tố của hệ thống chuyên chế cũ.

Cuộc Thi Góp Ý Cho Toàn Công ty

Nguyên tắc tương tự khiến các hòm thư góp ý trở nên hiệu quả nằm đằng sau các cuộc thi ý tưởng. Doanh nghiệp tổ chức các cuộc thi tìm ra ý kiến hay nhất cho việc đặt tên sản phẩm mới hay thu thập ý kiến về dây chuyền sản xuất mới, v.v... Cuộc thi có thể được sửa soạn công phu. quảng cáo trong toàn doanh nghiệp đề thu được tối đa ý kiến của càng nhiều người lao động càng tốt.

Ngày nay, doanh nghiệp thường tổ chức các cuộc thi đề những người "không chuyên" đóng góp ý kiến, và đôi khi, cách này giúp có được nhiều ý tưởng đáng chú ý. Cuộc thi giúp giảm áp lực công việc, cho phép người lao động đưa ra ý kiến sáng tạo của mình, xây dựng sự gắn kết với doanh nghiệp và tạo ra nhiều niềm vui. Nhưng nếu chỉ trông chờ những cuộc thi như vậy ảnh hưởng tốt đến tương lai doanh nghiệp hoặc giải quyết các vấn đề cấp bách thì lại là dấu hiệu đáng báo động đối với doanh nghiệp.

Câu Hỏi Thảo Luận

1. Thuật ngữ "hòm thư góp ý di động" là gì?

2. Hòm thư góp ý di động khác với hệ thống hòm thư góp ý cố định như thế nào?

4. Từ góp ý vì-doanh-nghiệp tới đề xuất vì-công-việc

Khó Khăn Khi Đưa Đề Xuất Cho Người Khác Sử Dụng

Quan niệm cho rằng, đề xuất cải tiến phải liên quan tới doanh nghiệp nói chung hoặc phải liên quan đến các bộ phận khác của doanh nghiệp là một trở ngại cho sự phát triển hoạt động đề xuất, thậm chí, vài doanh nghiệp còn quy định rõ: ý kiến liên quan đến công việc của bản thân người lao động không được coi là đề xuất. Điều này dường như không khuyến khích người lao động cố gắng cải thiện công việc của mình.

Thực tế, rất nhiều doanh nghiệp đi theo hướng này, nhưng đó là cách tiếp cận sai lầm nếu mục tiêu của doanh nghiệp là xây dựng hoạt động đề xuất chủ động, trong 99% doanh nghiệp như vậy, hoạt động đề xuất sẽ lụi tàn do áp dụng cách tiếp cận "ỷ tưởng vi-doanh- nghiệp", và đạt kết quả kém, trừ phi doanh nghiệp phá bỏ càn trở này, nếu không hệ thống đề xuất sẽ không thể hoạt động suôn sẽ, cho dù ban lãnh đạo có áp dụng những hình thức khuyến khích như tổ chức cuộc thi quy mô lớn, diễn giả truyền cảm, v.v...

Các doanh nghiệp áp dụng hệ thống như vậy đã thay đổi chính sách nhằm khuyến khích đề xuất cải tiến chính Công việc của người đề xuất. Với cách thức mới này, quan niệm sai lầm cũ bị phá bỏ. Ngày nay, doanh nghiệp kiểu này đại diện cho xu hướng tiên phong trong hoạt động đề xuất cải tiến. Hoạt động của họ tập trung vào những cải tiến mà người đề xuất có thể thực hiện. Đây chính là hệ thống Kaizen Teian (cải tiến liên tục thông qua đề xuất có thể thực hiện).

Hệ thống đề xuất cải tiến có thể thực hiện này có những đặc điểm sau:

1. Đề xuất phải liên quan tới công việc và nơi làm việc của chính người đề xuất.

2. Với mục đích cải tiến công việc chứ không chỉ đưa ra ý kiến trừu tượng, đề xuất phải là những đổi mới có thể thực hiện được.

3. Cải tiến phải hiệu quả, nhưng - nhưng quan trọng hơn - phải truyền nhiệt huyết và phát triển khả năng sáng tạo của người lao động.

Tính logic của hệ thống đề xuất cải tiến có thể thực hiện được áp dụng tại nơi làm việc rất hiển nhiên.

Nhưng sự thật "hiển nhiên" thường ít người biết đến, trớ trêu thay, nhiều doanh nghiệp mong muốn có ý tưởng mới nhưng bản thân lại không thể thay đổi quan niệm về ý tưởng sáng tạo.



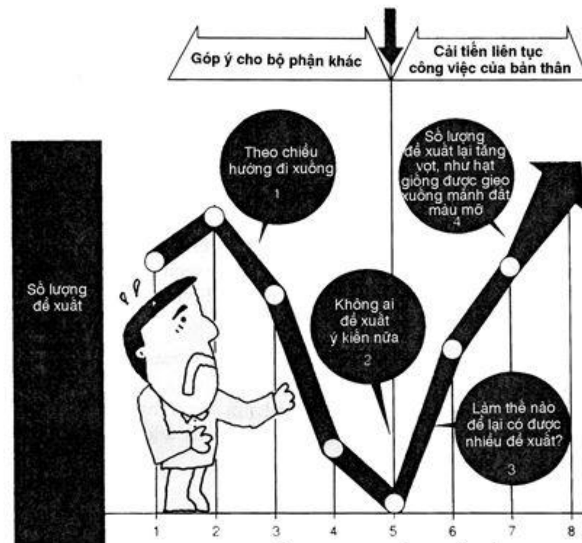
Một câu chuyện ngụ ngôn Nhật Bản kể về một chú khỉ ngốc nghếch thò tay vào chiếc bình cổ để lấy ra một vật lớn. Sau đó, chú không thể rút tay ra được. Những người quản lý và khuyến khích ý kiến vốn giữ nguyên quan niệm "ý kiến vì-doanh-nghiệp" hẳn cũng luôn trong tình trạng mắc kẹt tương tự.

Xu hướng cải tiến đã thực hiện

Ở nhiều Công ty, hệ thống đề xuất trải qua quá trình điều chỉnh theo hình chữ V như hình minh họa 4.2 Khi hệ thống được áp dụng lần đầu tiên, có lẽ vì sự mới mẻ nên rất nhiều đề xuất đã được đưa ra. Nó hoạt động suôn sẻ khoảng ba năm, sau đó bắt đầu nảy sinh vấn đề. Càng ngày càng có ít đề xuất được đưa ra. cuối cùng, sau 5 năm thì không còn đề xuất nào nữa.

Đến thời điểm này, nhiều doanh nghiệp sẽ kết thúc hoạt động đề xuất hoặc tạm ngưng một thời gian, tuy nhiên, một số doanh nghiệp sẽ khôi phục hoạt động sau một thời gian ngắn ngừng nghỉ. Sau đó, doanh nghiệp đưa ra nhiều nỗ lực lớn để đạt trên mức trung bình đề xuất cải tiến về số lượng và giá trị. Những doanh nghiệp này đã làm thế nào?

Hình 4.2



Theo logic thông thường, có thể họ đã làm những điều sau:

• Tăng tiền thưởng cho đề xuất

• Nới lỏng yêu cầu đệ trình đề xuất

• Tăng cường tổ chức các cuộc vận động và sự kiện khuyến khích, giáo dục và đào tạo Tất cả những phỏng đoán trên đều sai, thực tế hoàn toàn ngược lại. Doanh nghiệp đã tiến hành những thay đổi sau:

• Giảm tiền thưởng từ 500 yên xuống còn 200 yên (tương đương từ 3,30 xuống còn 1,30 đô-la, với tỷ lệ 1 đô-la bằng 150 yên).

• Thắt chặt yêu cầu đệ trình đề xuất bằng cách hạn chế nội dung mang tính đổi mới liên quan đến công việc của người đề xuất.

Chỉ bằng biện pháp cải thiện nửa vời hay chống chế thì không thể đạt được thay đổi lớn như vậy. Những ai chứng kiến mọi việc tiến triển ra sao sau thời gian thành công sẽ hiểu được điều này rõ nhất. Những mánh lới khôn khéo đơn thuần không thể mang lại tiến triển tích cực, và do vậy, không thể dẫn tới tăng trưởng bền vững.

Trong doanh nghiệp, thay đổi nhằm giúp hoạt động đề xuất phát triển trở lại sau thời kỳ suy thoái chính là việc chuyển đổi từ hệ thống đề xuất trừu tượng vì-doanh-nghiệp sang hệ thống

cải tiến có thể thực hiện vì-công-việc. Ngay khi doanh nghiệp tiến hành điều chỉnh, hệ thống đề xuất có thể lấy lại tốc độ và sinh lực.

Những doanh nghiệp thành công trong hoạt động đề xuất cải tiến liên tục đều trải qua thời kỳ quá độ tương tự.

Niềm hứng thú không còn

Hãy tìm hiểu lý do tại sao các vấn đề thường nảy sinh sau ba năm thực hiện hoạt động đề xuất vì-doanh- nghiệp, trước hết, mọi người quen với ý nghĩ họ có thể đưa ra bất cứ ý kiến nào - Chỉ cần liên quan tới doanh nghiệp nói chung - và các ý kiến với bộ phận khác đến tới tấp từ nhiều hướng. Hầu hết các ý kiến đều dưới dạng yêu cầu hoặc đòi hỏi.

Trong suốt năm đầu hoặc tiếp theo, những ý tưởng và yêu cầu, bằng cách này hay cách khác, đều được áp dụng. Mọi người thường nhớ rõ các đề xuất và hết lòng tán dương ý kiến được thực hiện, tuy nhiên, theo thời gian, các ý kiến bắt đầu chất đống trên bàn của ban đánh giá và các quyết định bị trì hoãn. Nếu thắc mắc, mọi người sẽ nhận được câu trả lời kiểu “chúng tôi đang xem xét” hay “chúng tôi đang nghiên cứu”. Đây là dấu hiệu cho thấy ban lãnh đạo không còn sát sao với hệ thống nữa. Ý kiến đưa lên sẽ ngày càng ít và chất lượng kém. Số lượng đề xuất giảm sút rõ rệt, cuối cùng, không ai còn quan tâm đưa ra ý kiến nữa.

Góp Ý Với Bộ Phận Khác Chẳng Đi Đến Đâu

Ý tưởng của hệ thống đưa ra ý kiến với bộ phận khác là để thu hút thông tin, ý tưởng và quan điểm của người lao động về mọi bộ phận trong doanh nghiệp. Đó là một quan niệm không hay: khi không phải chịu trách nhiệm về hậu quả thì bạn sẽ dễ dàng góp ý với bộ phận khác về những việc họ cần làm và cách thực hiện. Do đó mà số lượng đề xuất lớn.

Vấn đề là, đề xuất có thể không hữu dụng. Người không thuộc bộ phận đó sẽ không thể hiểu được đề xuất của họ ảnh hưởng thế nào đến những người trong cuộc đang thật sự đối mặt với vấn đề. Những người làm trong bộ phận đó chắc chắn đang thực hiện công việc của mình tốt nhất có thể và khó có thể chấp nhận những ý kiến và đòi hỏi vô lý. Họ không thể chấp nhận việc bị đối xử như “bị dạy khôn” bởi những người không hiểu về công việc của họ.

Khi có rất ít đề xuất được áp dụng, mọi người sẽ không còn hứng thú với hệ thống và không đưa ra đề xuất nữa. Sau đó, hệ thống sẽ chỉ *tồn tại* trên danh nghĩa mà thôi.



Hình 4.3: Đề xuất từ bộ phận khác

Tất nhiên, vẫn có vài ý tưởng thật sự giá trị. Những người am hiểu có thể đưa ra ý kiến mà người trong cuộc chưa bao giờ để ý. Đề xuất này sẽ được hoan nghênh nhiệt liệt. Nhưng điều này rất ít khi xảy ra, thông thường, đề xuất từ ngoài bộ phận không được hoan nghênh vì chúng cho thấy người quản lý bộ phận có vẻ yếu kém, còn người đưa ra đề xuất lại rất giỏi giang. Sự căng thẳng này gây phản tác dụng và dẫn đến vấn đề về cấu trúc tổ chức. Cố gắng giải quyết điều này thông qua hệ thống đề xuất là cách hoàn toàn sai lầm.

Điều gì xảy ra khi góp Ý không được thực hiện

Khi doanh nghiệp xây dựng hệ thống đề xuất, trong đó vấn đề của bộ phận này để ngỏ cho các bộ phận khác cùng xem xét, thì đề xuất từ mọi hướng sẽ được đưa lên. Nhưng khi doanh nghiệp bị quá tải với hàng đống ý kiến không thực hiện được, thậm chí là ý kiến đơn giản nhất. Không chỉ số lượng mà cả nội dung đề xuất cũng khiến quá trình thực hiện trở nên bất khả thi. Một số đề xuất tốn rất nhiều tiền để thực hiện. Nếu đó là đề xuất trọng yếu thì thường kéo

theo khả năng xảy ra rủi ro và quá trình thực hiện kéo dài. Chắc chắn quá trình thực hiện những đề xuất đó tiêu tốn nhiều thời gian và sức lực hơn hành động đưa ra đề xuất.

Điều này giải thích tại sao những người đang bận rộn với công việc luôn trì hoãn áp dụng những ý kiến do bộ phận khác đề xuất. Điều đó cũng là bình thường. Sẽ tốt hơn nếu người lao động tập trung vào công việc của mình và không phí thời gian cho việc đưa ra ý kiến không được đánh giá cao.

Hoàn toàn đúng khi doanh nghiệp thực hiện triết lý chung là đón nhận ý kiến của người lao động và trân trọng quan điểm của mọi người, trên thực tế, hệ thống góp ý dựa trên quan điểm vô tư thường gặp nhiều khó khăn trong điều kiện khi thực sự có vấn đề.

Cải Tiến Liên Tục Trong Công việc Và Tại Chính Nơi Làm Việc

Loại hình đề xuất hiệu quả nhất là loại hình bao gồm cải tiến liên tục trong chính công việc và nơi làm việc của bạn, đặc biệt là những cải tiến có thể tự thực hiện. Những đề xuất này đại diện cho hoạt động đề xuất đích thực.

Nguyên nhân là vì ý kiến chỉ có giá trị thực tế khi được áp dụng trong công việc. Những ý kiến không được hiện thực hóa đều trở nên vô nghĩa, bất kể chúng hay thế nào.

Đề xuất do người hiểu rõ vấn đề nhất đưa ra luôn có khá năng thực hiện rất cao, bởi người đó thường rất nhiệt tình thực hiện ý kiến của mình và theo dõi chúng hoạt động ra sao.

Để cho chính những người đưa ra đề xuất thực hiện đề xuất đó sẽ quyết định thành công của đề xuất. Các vấn đề thường xảy ra trong quá trình thực hiện. Do đó, đòi hỏi sự thận trọng và hợp tác thường xuyên với các thành viên khác. Nhiệm vụ khó khăn đó đòi hỏi sự tham gia của những người hiểu biết rộng, có kỹ năng và hứng thú để đảm bảo thành công. Các doanh nghiệp ngày càng nhận thức được vấn đề người lao động chính là người thích hợp nhất để giải quyết các vấn đề tại nơi làm việc. Họ coi nhận thức này là nền tảng cho thành công của hệ thống đề xuất.

Đề xuất đúng duy nhất là đề xuất đã được thực hiện Thậm chí. hoạt động đề xuất cải tiến còn tiến bộ vượt bậc ở các doanh nghiệp mà đề xuất đưa lên chính là những đề xuất đã được thực

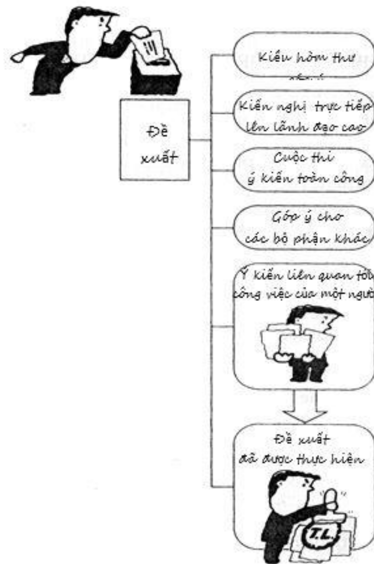
hiện. Các doanh nghiệp này thường in sẵn mẫu để người lao động ghi lại những cải tiến đã được thực hiện tại nơi làm việc.

Một số doanh nghiệp lại sử dụng chính sách chỉ chấp nhận những đề xuất đã được thực hiện. Nhiều doanh nghiệp lại cho rằng hệ thống thu thập thông tin về những đề xuất đã được thực hiện thì không được gọi là hệ thống "đề xuất", và nói công bằng thì họ hoàn toàn đúng. Nhiều doanh nghiệp thậm chí còn đổi tên hệ thống của họ thành "hệ thống báo cáo Kaizen" (biểu mẫu đề xuất được đặt tên là "báo cáo Kaizen"), tuy nhiên, nhiều doanh nghiệp vẫn không quen sử dụng thuật ngữ góp ý, dù đã áp dụng hệ thống đề xuất có thể thực hiện mới. Còn các doanh nghiệp khác lại sử dụng thuật ngữ đề xuất cho bất kỳ ý kiến nào. bất kể đã áp dụng hay chưa.

Hoạt Động Đề Xuất Đích Thực Có Sử Dụng Hệ Thống Báo Cáo Kaizen

Hệ thống ý tưởng thông báo cho mọi người về những cải tiến đã được thực hiện thông qua hệ thống báo cáo Kaizen. Hệ thống này hướng dẫn người lao động các phương pháp thực hiện một loại công việc nhất định cũng như các kỹ thuật và đổi mới qua thông tin thu được trên những báo cáo và biểu mẫu luân chuyển. Đây là cách hay để thông báo cho mọi người biết tiến trình của hoạt động cải tiến. Nó giúp khuyến khích các cải tiến và là phương thức hữu hiệu thúc đẩy hoạt động đề xuất.

Hình 4.4



Để đảm bảo hệ thống đề xuất thật sự hiệu quả. doanh nghiệp nhất thiết phải giúp mọi người hiểu hiện trạng và khuyến khích tìm hiểu chứ không chỉ nói về“ hoạt động cải tiến”. Hệ thống báo cáo Kaizen - thông báo cho mọi người về Những cải tiến đã được thực hiện - rất dễ thực hiện và mang lại hiệu quả cao nhất. Doanh nghiệp áp dụng tốt hệ thống này sẽ có được nguồn sinh lực mới cho hoạt động của mình.

Câu Hỏi Thảo Luận

1. Ưu điểm và nhược điểm của hệ thống giới hạn hoạt động đề xuất trong góp ý cho các bộ phận khác hoặc cho toàn Công Ty nói chung là gì?

2. Hệ thống đề xuất cải tiến có thể thực hiện có đặc điểm gì?

3. Hệ thống báo cáo Kaizen là gì?

5. Ý tưởng chỉ có giá trị khi được thực hiện

Khía Cạnh Phát Triển Kỹ Năng Của Hoạt Động Đề Xuất

Thậm chí ngày nay, đối với nhiều người, thuật ngữ *hệ thống đề xuất* vẫn gợi lên hình ảnh của hệ thống góp ý truyền thống - những hòm thư góp ý thụ động, kiến nghị trực tiếp lên lãnh đạo cao nhất, các cuộc thi ý kiến toàn Công ty hay góp ý cho các bộ phận khác. Điểm khác biệt cơ bản giữa cách tiếp cận truyền thống và hệ thống chính thống hiện đại - đề xuất để cải tiến công việc của bản thân người lao động hoặc đề xuất đã được thực hiện- nằm ở chỗ ai là người thực hiện cải tiến đó.

Đôi khi, hành động "thực hiện" song hành với khó khăn và trở ngại, t*ồn tại* một khoảng cách lớn giữa ý kiến và hiện thực. Lấp đầy khoảng cách này là chức năng thật sự của hoạt động đề xuất, đây chính là điều mà loại hình hệ thống đề xuất truyền thống còn thiếu.

Từ Thông Báo Tới Thực Hiện

Hãy nhìn vào nội dung của biểu mẫu góp ý. Nó mô tả điều gì? Trước hết, nó thể hiện *thông tin*. Ví dụ, nó có nội dung: "Trên sàn nhà, một chiếc đinh đang nhô ra và có thể gây nguy hiểm". Đề xuất phải dựa vào những thông tin đó. Khi người lao động bỏ sót một điều gì, họ sẽ biết ơn nếu có ai chỉ ra cho họ thiếu sót đó.

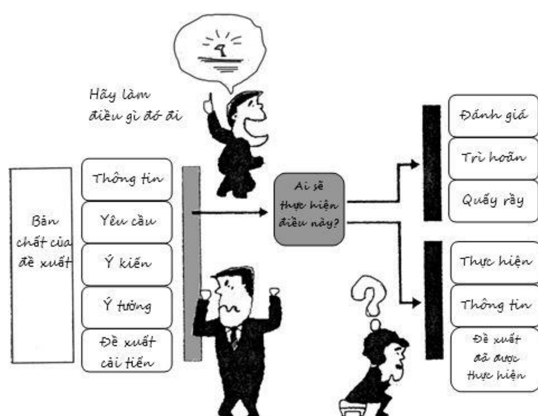
Đề xuất có thể là *một yêu cầu* đơn giản để "nhổ bỏ chiếc đinh". Đây là bước thoát khỏi sự bàng quan: bằng cách này hay cách khác, nó kêu gọi mọi người nhổ bỏ chiếc đinh.

Ý kiến là một bước tiến so với yêu cầu. Nó thể hiện một quan điểm cơ bản - ví dụ, "Anh phải nhổ chiếc đinh đó ra nếu muốn duy trì môi trường làm việc an toàn. Anh chịu trách nhiệm về sự an toàn tại nơi làm việc". Phản hồi hợp lý duy nhất cho góp ý trên là: "Được rồi. anh nói đúng."

Một *ý tưởng* còn là một bước tiến xa hơn. Nó thể hiện rằng có cách giải quyết vấn đề và sẽ được viết ra theo kiểu "Ồ, thế còn theo cách này thì sao nhi?", từ đó. giá trị của ý tưởng sẽ tiếp tục gia tăng.

Đôi khi, ý tưởng của những người ở các bộ phận khác nhau - những người ngoài cuộc - rất hữu ích. Nhưng người ngoài cuộc thường không quan tâm đến vấn đề chi phí, yêu cầu an toàn và

các điều kiện khác. Đó là lý do tại sao trong nhiều trường hợp, ý tưởng của họ không được thực hiện.



Hình 5.1

Một *đề xuất* đưa ra một biện pháp lại là một bước tiến xa hơn của ý tưởng, như đề xuất lựa chọn một trong nhiều ý tưởng có thể thực hiện được. Nó mô tả chi tiết cách thức thực hiện ý tưởng nên người quản lý có thể tham gia vào quá trình bằng cách đưa ra "những ý kiến chuyên môn". Khi đạt được điều này, toàn bộ ý tưởng trở nên thực tế hơn nhiều.

Đáng tiếc là ý tưởng cho các bộ phận khác khó có thể vượt qua mức độ đầu tiên. Một ý tưởng dù xuất chúng thế nào thì cũng chỉ có ý nghĩa khi trở thành cơ sở cho một đề xuất mô tả các biện pháp cần sử dụng. Và người tiếp cận gần nhất với vấn đề là người thực hiện đề xuất tốt nhất. Hãy nhớ rằng, thực hiện ý tưởng mới là điều quan trọng nhất.

Không Có Tiến Bộ Nếu Không Có Thực Hiện

Khi triển khai hệ thống đề xuất, nhiều nhà quản lý doanh nghiệp khuyến khích nhân viên "hãy đưa ra ý kiến- bất cứ ý kiến nào". Nhưng quan niệm "bất cứ ý kiến nào" cần phải xem xét lại. Nếu bất cứ ý kiến nào cũng được chấp nhận thì mọi người sẽ vui vẻ đưa ra *bất cứ điều gì*, thật vui khi được yêu cầu người xung quanh, bảo họ phải làm điều này điều nọ.

Trong hệ thống đó. 99% đề xuất sẽ là yêu cầu và đòi hỏi các bộ phận khác. Nó khiến mọi người cảm thấy mình đang tham gia vào quá trình, nhưng nó sẽ không mang lại kết quả tốt đẹp và cuối cùng làm tiêu tan mọi động lực.

Nguyên nhân khiến rất ít ý kiến như vậy được thực hiện vì hầu hết chúng đều nhận được phản hồi: “Chúng tôi đang xem xét”. Đây chỉ là lời hứa để giữ thể diện. Đề xuất sẽ bị trì hoãn mài mãi, trong nhiều doanh nghiệp, hệ thống đề xuất đó rơi vào tình trạng trì trệ.

Đề xuất đã thực hiện đem lại sức sống mới cho hệ thống

Nhưng nhiều doanh nghiệp luôn nỗ lực giải quyết tinh thế “tiến thoái lưỡng nan” này. Phương pháp của họ rất đơn giản - người đề xuất cũng là người chịu trách nhiệm thực hiện đề xuất, khi đó số lượng đề xuất có thể thực hiện đã tăng lên.

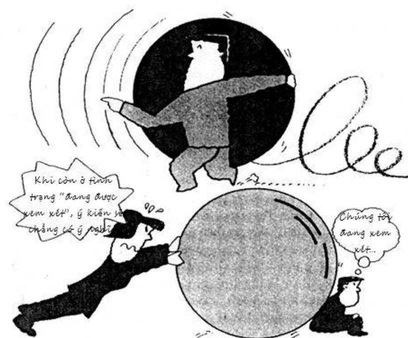
Một số người cho rằng hệ thống đề xuất đã thực hiện sẽ sản sinh ra rất ít đề xuất vì khó có thể thực hiện hết. Điều đó không đúng, thực tế lại ngược lại. Hầu hết các doanh nghiệp có số lượng đề xuất lớn và liên tục đều áp dụng hệ thống đề xuất có thể thực hiện. Hệ thống này hoạt động vì cùng lúc một ý tưởng được thực hiện thì một đề xuất khác cùng được đưa ra, thành công khuyến khích mọi người tiếp tục đưa ra đề xuất, vấn đề với hệ thống truyền thống - hệ thống không đòi hỏi người đề xuất thực hiện chính ý kiến của mình - là ý kiến bị mắc kẹt ở giai đoạn “chúng tôi đang xem xét”.

Phân tích “đề xuất kém” ta thấy, không hề có nỗ lực thực sự để thực hiện ý kiến. Có thể do người đề xuất bị doanh nghiệp thúc ép đưa ra ý kiến hoặc phải viết ra vài điều vào mẫu đề xuất. Bất kể là lý do gì. điều duy nhất cần đạt được là có một đề xuất - trên danh nghĩa - để điền vào mẫu đề xuất mà thôi.

Tuy nhiên, những đề xuất buộc phải có này thường chỉ là sự đòi hỏi doanh nghiệp phải thực hiện điều này, điều kia; đòi hỏi những dự án quy mô lớn hoặc đề xuất không mang tính thực tiễn. Sau khi tất cả những đề xuất này được xem xét, thậm chí một đề xuất thực tiễn nhất cũng bị ban đánh giá từ chối với lý do rất khó thực hiện, và vì vậy, không thể sử dụng được.

Mọi đề xuất phải được phản hồi thẳng thắn. Không nên vòng vo và khiến người đề xuất băn khoăn không biết liệu ý tưởng của họ có được thực hiện hay không. Điều này chỉ gây lãng phí thời gian.

Hình 5.2: Thực hiện ý tưởng là cách tốt nhất để tạo thêm nhiều ý tưởng



Đôi khi không có chủ ý thực hiện ý kiến đưa ra. Mặc dù khi đưa ra đề xuất, mọi người thường không hy vọng chúng được thực hiện, nhưng người đánh giá vẫn phải giải thích lý do tại sao đề xuất không được chấp nhận. Họ cố tránh làm tổn thương người đề xuất bằng những câu nói như: "Chúng ta có thể thực hiện chúng bằng cách này hay cách khác". Đó chỉ là sự giả tạo.

Đề xuất được đưa ra xem xét phải nhằm giải quyết các vấn đề, những rắc rối, nhu cầu và đòi hỏi. Đề xuất phải được nghiên cứu kỹ lưỡng và xem xét cẩn thận, nếu không, hoạt động đề xuất chỉ là một trò bịp bợm mà thôi.

Phạm Vi Công việc Và Khả Năng Thực Hiện

Những cải tiến nhỏ được góp nhặt liên tục

Việc tập trung vào cải tiến nơi làm việc và đề xuất có thể thực hiện hàm ý những thay đổi không phải là đổi mới cơ bản. Bởi chúng sắn với công việc thông thường hàng ngày, chúng là những dự án nhỏ. Những hoạt động cải tiến *tồn tại* hay diệt vong là tùy thuộc vào việc có hay không những cải tiến nhỏ được tích lũy qua thời gian.

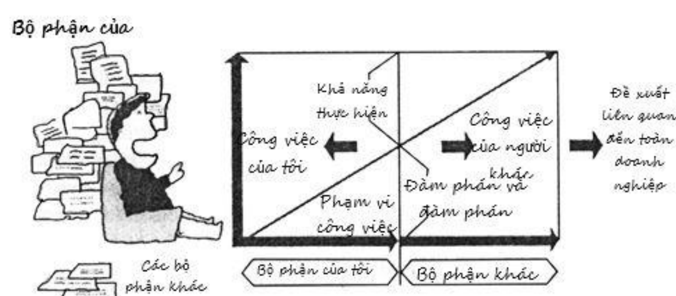
Hình 5.3 minh họa cho quan điểm này. Nó cho thấy một đề xuất có khả năng thực hiện ảnh hưởng như thế nào đến nơi làm việc, trục tung chỉ rõ những đổi mới liên quan đến công việc

của bản thân người lao động và các vấn đề cá nhân phát sinh trong bối cảnh này; ví dụ như điều chinh độ cao của chiếc ghế để ngồi làm việc thoái mái. Điều này giúp tăng năng suất lao động và tốt cho sức khỏe. Vì vậy, nó là một cải tiến quan trọng.

Hơn nữa. nó có thể thực hiện trong thời gian rất ngắn, không tốn kém và ánh hườii2 đến người khác.

Thêm nữa. không cần phải xin phép hoặc cần người khác đồng ỷ. Đó là một cải tiến đã được thực hiện ngay lập tức. Phần phía trên của đường chéo trên biểu đồ thể hiện những cải tiến dễ thực hiện và rất thực tế. Chú ý rằng phần này sẽ nhỏ dần khi bạn dịch chuyển về phía bên phải biểu đồ.

Trục hoảnh của biểu đồ thể hiện sự gia tăng phạm vi công việc, từ công việc của bản thân người lao động đến các bộ phận khác trong doanh nghiệp, và cuối cùng là toàn bộ doanh nghiệp. Phần phía dưới đường chéo cho thấy: nếu bạn càng rời xa công việc của mình thì càng khó thực hiện đổi mới.



Hình 5.3

Người lao động đề xuất cải tiến phải đánh giá đề xuất của họ liên quan thế nào đến không chỉ công việc của họ mà cả công việc của người cùng nhóm, và quá trình thực hiện công việc trước đây và tiếp theo. Họ phải xem xét liệu đề xuất đó có liên quan đến các nhân tố khác trong toàn doanh nghiệp không, ví dụ như ý tưởng tăng số lượng khách hàng. Khi đề xuất ảnh hưởng và liên quan tới những người khác và nhân tố khác, người lao động không thể tự đưa ra quyết định về ý tưởng cải tiến. Họ phải được cấp trên hướng dẫn hoặc chấp thuận; hoặc hợp tác với

người khác để thực hiện đề xuất. Việc điều chinh chiếc ghế đề bạn ngồi làm việc thoải mái không hề gây hại gì. nhưng bạn không thể áp dụng cải tiến đó với chiếc ghế của người khác. Bạn phải xin ý kiến, xin phép, thuyết phục và đàm phán với họ. Và có thể họ sẽ bảo bạn hãy đề họ yên.

Cần một khả năng đặc biệt để đạt được sự đồng thuận Không phải mọi đề xuất của "người ngoài cuộc" đều vớ vẩn, trong số đó vẫn có những ý tưởng hữu ích. Nhưng bạn càng liều lĩnh rời xa công việc của mình thì càng khó thực hiện một cải tiến. Do bạn phải thuyết phục người khác về giá trị đề xuất của bạn - một nhiệm vụ đòi hỏi phải biết được nghệ thuật thương thuyết.

Hầu hết những đề xuất thuộc lĩnh vực mà người đề xuất hoàn toàn không am hiểu - giống như việc người lao động chỉ đạo các chính sách quản lý - hiếm khi được thực hiện. Bởi người lao động thiếu quyền lực. kỹ năng và khả năng thực hiện ý tưởng tác động đến lĩnh vực không phải là chuyên môn của họ. Ngược lại. đề xuất thuộc lĩnh vực chuyên mồn của người đề xuất, như gợi ý điều chinh độ cao chiếc ghế của họ. có khả năng thực hiện cao.

Đề xuất liên quan đến toàn doanh nghiệp là những đề xuất mà người đánh giá và cấp quản lý ghét nhất.

Một trong những lý do là vì thực hiện nó đòi hỏi phải chi phí nhiều tiền bạc và công sức, thậm chí khi nó chỉ là một đề xuất nhỏ trong mọi bộ phận của doanh nghiệp, trong một hệ thống đề xuất hoạt động tốt. phản hồi cho đề xuất kiểu này thường là: "Đây là một ý kiến rất hay, tại sao anh/chị không thử nghiệm trước tiên và chúng ta sẽ xem điều gì xảy ra". Kết quả thực hiện thí điểm này giúp ta biết được liệu đề xuất có thể thực hiện trên quy mô lớn hay không.

Càng giới hạn phạm vi của đề xuất thì khả năng thực hiện đề xuất càng cao; điều này lý giải tại sao tìm ra ý tưởng ở vị trí làm việc của mình trước là điều tốt nhất. Nếu ý tưởng được thực hiện tốt. bạn sẽ có được vị thế thương thuyết vững chắc hơn đề mở rộng phạm vi cải tiến sang bộ phận khác.

Kaizen Dẫn Tới Sự Phát Triển Khả Năng

Các nguyên tắc giải thích trong hình 5.3 là hoàn toàn chính xác không chỉ trong đề xuất và cải tiến mà còn đúng trong mối quan hệ công việc nói chung. Càng có nhiều quyền lực thì bạn càng có nhiều khả năng thuyết phục và tạo ra sức ảnh hưởng lớn hơn, tương tự. khi đưa ra một đề xuất, nếu bạn càng giàu kinh nghiệm trong lĩnh vực liên quan tới đề xuất thì đề xuất càng có khả năng được thực hiện.

Cải tiến thường do những người nắm vững lĩnh vực cần cải tiến đưa ra. Một đề xuất tốt phải tận dụng kỹ năng và kinh nghiệm của người đề xuất. Nếu không hoàn thành tốt công việc, bạn không thể đưa ra những cải tiến hiệu quả - ít nhất là trong bối cảnh cải tiến liên quan đến công việc.

Người lao động phải trau dồi kỹ năng và khả năng của mình nếu muốn có thể thực hiện ý tưởng của mình, về mặt này. hoạt động cải tiến được coi là sự phát triển khả năng.

Để thực hiện đề xuất cải tiến liên tục. người lao động phải tham khảo và xin lời khuyên của cấp trên, và cuộc trao đổi này có tinh thần xây dựng cao, trên thực tế, đây là phương pháp đào tạo thông-qua-công-việc hiệu quả nhất mà một người có thể nhận được.

Câu trả lời “Chúng tôi đang xem xét” sẽ không khuyến khích người lao động phát triển Hệ thống góp ý kiểu cũ không đem lại nhiều cơ hội phát triển cho người lao động. Các ý tưởng chỉ đơn giản được thả vào hòm thư. chúng nằm ngoài tầm kiềm soát của người đề xuất. Người đề xuất không thể biết được ý kiến của mình sẽ đi tới đâu - có thể “một người nào đó” sề làm điều gì đó với nó. Dù cho nhà quản lý có áp dụng ý kiến đó nhưng hệ thống như vậy không thỏa mãn ước vọng liến tục cải tiến công việc của người lao động.

Trong những doanh nghiệp phát triển hệ thống đề xuất có thể thực hiện, người đề xuất không bao giờ nhận được phản hồi kiểu như “chúng tôi đang xem xét”. Ngược lại. họ sẽ thường được yêu cầu xem xét đề xuất kỹ càng hơn. Sự khuyến khích này giúp người lao động phát triển khả năng đổi mới. dẫn tới một phong trào đề xuất sôi nổi và xây dựng doanh nghiệp của những người lao động trí tuệ.

Hoạt động đề xuất rất hữu ích cho mục đích hơn là phát triển khả năng sáng tạo của người lao động. Nó cũng kiểm tra kỹ năng của người giám sát và quản lý.

Họ phải là những nhà thương thuyết khôn khéo để khuyến khích người lao động đưa ra đề xuất và làm cho đề xuất thực hiện trong những bộ phận khác. Họ phải chiếm được lòng tin của mọi người.

Hiểu theo nghĩa nào đó. đề xuất đại diện cho sự “nổi loạn” nho nhỏ. việc chấp nhận chúng đòi hỏi thiện chí từ phía ban lãnh đạo. Nếu thiện chí chỉ trong ngắn hạn - khi người giám sát và quản lý thường xuyên tìm ra lỗi từ cấp dưới - thì không thể đáp ứng ước vọng tự cải tiến và



phát triển khả năng sáng tạo của người lao động.

Trong quá khứ. doanh nghiệp của bạn đã từng sử dụng ý kiến hoặc ý tưởng của người lao động chưa?

Nếu có, hệ thống mà doanh nghiệp bạn sử dụng là gì (ví dụ, mở rộng, hòm thư góp ý, thì đề xuất cắt giảm chi phí, thì sản phẩm mới, hoặc cải tiến đã được thực hiện)?

Doanh nghiệp của bạn đã đạt được kết quả gì?

Tại sao người đề xuất tự thực hiện đề xuất lại quyết định thành công của đề xuất?

6. từ góp ý chưa được thực hiện tới đề xuất cải tiến đã thực hiện

Những Câu Hỏi Phổ Biến Về Cách Tiếp Cận Kaizen Teian

Dưới đây là thông báo của một doanh nghiệp gửi tới nhân viên về việc chuyển đổi từ hệ thống “yêu cầu ý kiến” cũ sang một hệ thống dựa trên cải tiến liên tục đã được thực hiện tại nơi làm việc. Doanh nghiệp có thể đưa ra những lý do sau cho sự chuyển đổi này:

1, trong hệ thống yêu cầu ý tưởng, hầu hết ý kiến nêu lên những thay đổi cho bộ phận khác. chỉ một tỷ lệ nhỏ - khoảng 1-2% trong số đó - là từng được thực hiện.

2. Hệ thống cũ đã quá tải với những ý kiến đã được nghiên cứu và chưa bao giờ thực hiện; đây là sự lãng phí thời gian, làm giảm sự tự tin và tinh thần của người lao động.

TRÂN TRỌNG KÍNH MỜI TOÀN THỂ CÁN BỘ CÔNG NHÂN VIÊN THAM GIA CÁC HOẠT ĐỘNG ĐỀ XUẤT CẢI TIẾN LIÊN TỤC

HÃY CHIA SẺ NHỮNG CẢI TIẾN THÀNH CÔNG CỦA BẠN VỚI NGƯỜI KHÁC

Những đề xuất của người lao động đưa lên sau quý II năm nay phải là những ý tưởng sáng tạo thật sự và đã được người đề xuất thực hiện thành công. Vui lòng đưa ra những ví dụ cụ thể (kèm theo minh

Ngày hết hạn:

Hình 6.12

Chúng ta đã dành nhiều thời gian và tiền bạc để thúc đẩy các cải tiến và khiến hệ thống hiện tại hoạt động, nhưng cho đến nay. kết quả đạt được không tương xứng với những nỗ lực bỏ ra.

3. Chúng ta đã thu hút được sự tham gia của người lao động và thấy được sự tăng trưởng vững chắc của hoạt động đề xuất, tiếp theo, chúng ta cần khuyến khích sự trao đổi giữa người giám sát và người lao động đưa ra đề xuất. Chúng ta cũng cần đẩy mạnh hoạt động đề xuất mang tính giáo dục và phục vụ cho việc đào tạo tại-nơi-làm-việc. Đó là lý do tại sao chúng ta phải áp dụng cách theo dõi hệ thống mới, trong đó. người đề xuất đồng thời là người thực hiện những đề xuất cải tiến liên tục của chính mình.

4. Chúng ta cần một hệ thống có thể mang đến tinh thần trách nhiệm, quyền hạn được xem xét các đề xuất và đưa ra các chỉ dẫn tại công sở, trong hệ thống này. mồi phòng ban sẽ có trách nhiệm và quyền hạn thực hiện đề xuất của mình.

Khi doanh nghiệp thay đổi thông lệ và áp dụng hệ thống đề xuất cải tiến có thể thực hiện thì tranh cãi xảy ra là điều không thể tránh khỏi. Các câu hỏi thường được nêu ra là:

1, theo lẽ tự nhiên, cải tiến công việc của bạn cũng là một phần của công việc. Vậy tại sao bạn lại được thưởng cho việc này?



Hình 6.2: "Chính sách chính thức" chẳng đi đến đâu

2, tại sao đề xuất cải tiến đã được thực hiện lại cần được đưa ra bằng văn bản?

3. Làm thế nào để nhận biết được ranh giới giữa trách nhiệm công việc cơ bản và bổn phận của tôi trong việc đưa ra những đề xuất sáng tạo tại nơi làm việc?

4. Chúng ta không nên xem xét những gợi ý của các phòng ban khác có được không?

5. Chúng ta nên làm gì với những đề xuất phát triển những sản phẩm mới và cách thức kinh doanh?

Dưới đây là câu trả lời cho những câu hỏi trên.

Câu hỏi 1: Liệu đưa ra đề xuất có phải cũng là một phần công việc?

Tiền thưởng là phương tiện để khuyến khích hoạt động cải tiến "Cải tiến liên tục công việc của bạn không chỉ là lẽ đương nhiên, mà còn là nhiệm vụ trong công việc".

Luận điểm này thường được đưa ra, và dĩ nhiên, lý do của nó cũng có cơ sở.

Mặt khác, liệu quan điểm này có được áp dụng trong thực tiễn? Trong doanh nghiệp của bạn, người lao động có coi cải tiến công việc, cũng như các trách nhiệm khác, là điều đương nhiên không? Nếu câu trả lời là có thì Công ty của bạn hẳn là một nơi làm việc lý tưởng.

Tuy vậy, trong hầu hết doanh nghiệp vẫn có một số nhân viên tự cải thiện hiệu suất làm việc của bản thân mà không đợi được yêu cầu, và số khác cũng đưa ra những ý tưởng cải tiến. Nhưng đa số nhân viên có xu hướng làm việc theo cách đã được thực hiện từ trước tới nay để tránh rắc rối.

Thay đổi cách làm việc, đưa ra đổi mới - bất kể nhỏ hay lớn - đều đòi hỏi Nhiều công sức, thông thường, mọi người không đánh giá cao đổi mới - điều này đặc biệt đúng đối với những nhân viên có thâm niên - vốn đã "ăn sâu bám rễ" với phong cách làm việc cũ.

Cố gắng đưa ra một thay đổi đòi hỏi phải suy ngẫm, nghiên cứu kỹ càng, thảo luận, thuyết phục, năn nỉ và thậm chí cả kiến nghị. Nhưng kết quả thường không như mong muốn. Nếu đề xuất của bạn ảnh hưởng đến quyền lợi của người khác hoặc đặt người quản lý vào tình huống khó xử, thì đề xuất đó có thể bị từ chối vì không thích hợp, kể cả khi đó là ý tưởng hay.

Sau khi vấp phải đủ những trở ngại trên, thông thường mọi người sẽ bắt đầu nghĩ rằng cải tiến là không cần thiết, rằng mọi thứ đã đúng như chúng phải có. Mọi người ngại va chạm, vì vậy, họ có xu hướng chọn con đường nào ít rào cản nhất - nghĩa là tán thành việc "giữ nguyên hiện trạng". chỉ khi doanh nghiệp đưa ra những biện pháp thích hợp để phá vỡ các luật lệ có sẵn và

thúc đẩy hoạt động đổi mới thì mới có Những nỗ lực chung dẫn tới thay đổi vốn có trong cải tiến liên tục.

Phát triển khả năng sáng tạo và nuôi dưỡng ước muốn cải tiến

Nếu bạn làm việc cho bản thân và tự đưa ra quyết định độc lập thì việc phải đổi mới và sẵn sàng vượt qua thử thách quà là một thách thức. Không may. người lao động thường có xu hướng tự thỏa mãn và cố định cách làm việc. Việc thỏa mãn với công việc chống lại bất cứ nỗ lực nào nhằm phá vờ khuôn mẫu hành xử đã định hình đề đưa ra các giải pháp sáng tạo.

Doanh nghiệp muốn chiến thắng đối thủ cạnh tranh thì phải giải phóng tiềm năng sáng tạo của mọi nhân viên và giúp họ phát triển khả năng đến mức cao nhất. Doanh nghiệp phải tạo ra môi trường khuyến khích cải tiến liên tục. ngay cả khi phải thưởng lớn cho đề xuất đổi mới.

Sẽ thật lý tưởng khi người lao động đưa ra đề xuất đổi mới không vì hệ thống và tiền thưởng. Nhưng chính xác đó là gì - chỉ là lý tưởng. Một doanh nghiệp *tồn tại* không chỉ nhờ những chính sách chính thức và lý tưởng, mà vì nó *tồn tại* trong một thế giới hiện thực. Ngày nay, mọi doanh nghiệp đều phải cải tiến liên tục - đơn giản bởi nó không còn lựa chọn nào khác. Doanh nghiệp hiện đại phải có một chính sách chính thức thừa nhận cải tiến nơi làm việc là cần thiết, nên phải có chế độ khen thưởng phù hợp. Phần thưởng phải trở thành một phần của hệ thống, cùng với những cơ chế khác thúc đẩy hoạt động cải tiến liên tục.

Câu hỏi 2: tại sao phải đưa ra đề xuất cải tiến đã áp dụng bảng văn bản?

Xây dựng môi trường làm việc tích cực

Một trong những nguyên tắc kiểm soát thế giới là quy luật “2-6-2”, theo nguyên tắc này, trong bất kỳ nhóm 10 người nào. sẽ có 2 người mang tư tưởng lạc quan và tràn đầy nhiệt huyết. Hai người khác sẽ không hợp tác và thường xuyên chống đối bất cứ việc gì. Sáu người còn lại điển hình cho số đông, không có thái độ tích cực nhưng cũng không bất hợp tác. Nhóm trung gian này có thể ngà theo một trong hai hướng, tùy vào môi trường và hoàn cảnh xung quanh. Vị thế tổng thể của nhóm 10 người sẽ thay đổi tùy theo nhóm trung gian.

Khoảng 20% người lao động (nhóm tích cực) thường xuyên suy nghĩ để thay đổi cải tiến, bất kể Hệ Thống có hay không, 20% kia (nhóm tiêu cực) không bao giờ đưa ra bất kỳ cải tiến nào. dù có bị thúc giục thường xuyên đến đâu. 60% còn lại sẽ tham gia cải tiến sáng tạo liên tục nếu hệ thống đó hoạt động tốt.

Hoạt động cải tiến liên tục - trên thực tế là kỹ thuật quản lý từ-dưới-lên - được tạo ra nhằm thúc đẩy nhóm 60% người lao động vượt qua mọi rào cản để tham gia và phát triển chính bản thân họ, trong những năm gần đây, thuật ngữ *văn hóa doanh nghiệp* và *môi trường doanh nghiệp* được nhắc đến nhiều lần cho thấy các doanh nghiệp đã nỗ lực gây ảnh hưởng tới lối ứng xử của 60% người lao động còn đang lưỡng lự kia. Chính 60% người lao động này sẽ quyết định mức độ thành công của doanh nghiệp.

Nhóm 20% tích cực sẽ phát triển khả năng, bằng cách này hay cách khác, trong mọi loại hình tổ chức doanh nghiệp. Họ có khát vọng và muốn vượt trội, điều này khiến họ trở nên khác biệt. 60% người lao động ở nhóm đứng giữa này cần được thúc đẩy nhiều hơn. Nếu muốn khởi động và phát huy khả năng của họ. bạn phải tạo ra một hệ thống động viên mọi người và xây dựng hoạt động đổi mới trong mọi doanh nghiệp. Hệ thống đề xuất cải tiến là một cơ chế như vậy. Lý tưởng nhất là 100% người lao động tham gia vào hoạt động này; hoặc tối thiểu thì hệ thống phải thu hút nhóm 20% tích cực và 60% đứng giữa.

Hình 6.3 – Mục tiêu chính của phương pháp quản lý từ-dưới-lên là khuyến khích



Hình 6.3: Mục tiêu chính của phương pháp quản lý từ-dưới-lên là khuyến khích

Tạo ra điều kiện khuyến khích cải tiến sáng tạo Làm thế nào khuyến khích 80% người lao động đưa ra cải tiến sáng tạo trong công việc? chỉ bằng những thông báo chung chung thúc giục người lao động "hãy đổi mới" thì chưa đủ.

Khi người lao động hỏi: "Chúng tôi phải đưa ra đổi mới thuộc lĩnh vực nào?" hoặc "Chúng tôi phải cải tiến cái gì và làm như thế nào?", hầu hết những người quản lý đều không thể trả lời được vì chưa có điều kiện khuyến khích cải tiến.

Đây là lý do tại sao cần yêu cầu mọi ý kiến cải tiến của người lao động phải được đưa ra bằng văn bản. chỉ khi đề xuất được văn bản hóa. mọi người mới có thể hiểu rõ tình trạng thật sự của nơi làm việc và cải tiến đưa ra. Yêu cầu này nhằm phân biệt rõ ràng bộ phận khuyến khích cách thức làm việc sáng tạo với những bộ phận duy trì hiện trạng.

Câu hỏi 3: nơi nào công việc thông thường kết thúc và hoạt động Kaizen bất đầu ?

Cải tiến sáng tạo nghĩa là thay đổi phương pháp

Nhiều người cho rằng khó có thể phân biệt ranh giới giữa trách nhiệm công việc thông thường và trách nhiệm đưa ra cải tiến sáng tạo. Họ lập luận: nếu đổi mới là một phần của công việc thì nó không xứng đáng được hưởng một phần thưởng đặc biệt.

Vấn đề của lối suy luận này là nó lẫn lộn giữa mục tiêu công việc và phương pháp. Nhiệm vụ và mục tiêu bạn phải hoàn thành, bất kể ở vị trí nào. được quy định trong bân mô tả công việc. Ví dụ, nếu bạn làm việc trong phòng bán hàng thì mục tiêu của bạn là phải bán được một lượng hàng nhất định.

Bạn có thể áp dụng nhiều phương pháp để đạt được mục tiêu. Mặc dù một số nơi làm việc và công việc quy định rõ phương pháp làm việc trong mẫu hoạt động chuẩn, nhưng với một số nghề nghiệp, phương pháp thực hiện là do người lao động tự quyết định.

Nếu không bị buộc phải thực hiện một phương pháp làm việc cứng nhắc thì bạn có thể đưa ra nhiều cải tiến phương pháp cũ để đạt được mục tiêu công việc. Ví dụ. bạn có thể thay đổi chiến lược bán hàng theo cách hiệu quả hơn. sử dụng phương pháp hoạt động phù hợp hơn, áp dụng thủ tục hành chính chuẩn xác hơn, hoặc trang bị máy móc tân tiến hơn, thay đổi phương pháp chính là bạn đã tạo ra một cải tiến sáng tạo.

Hình 6.4 – Kaizen là nghĩ ra phương pháp và cách thức cải tiến



Hình 6.4: Kaizen là nghĩ ra phương pháp và cách thức cải tiến

Phong trào đề xuất cải tiến liên tục là hoạt động đòi hỏi mọi người lao động đưa ra phương pháp hoặc sửa đổi cơ chế giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu nhanh hơn và chính xác hơn. đề công việc trở nên chắc chắn hơn. hứng thú hơn và năng suất hơn. Bất cứ thay đổi nào làm tăng hiệu suất công việc đều là một cải tiến hữu ích và xứng đáng được khen ngợi.

Hệ thống đề xuất nhằm khuyến khích và xúc tiến hoạt động cải tiến sáng tạo. Nếu phong trào này không được đề xướng, đa số người lao động sẽ không mạo hiểm gây ra căng thẳng bằng

cách thay đổi cách thức thực hiện công việc. Đó là một mất mát lớn cho cả doanh nghiệp và người lao động.

Thậm chí, trong môi trường thường xuyên thay đổi, chắc chắn không cần phải tìm kiếm sự thay đổi vì lợi ích của doanh nghiệp. Nhưng khi những nhân tố chủ yếu như đối thủ cạnh tranh và các Công ty con thay đổi thì phương pháp cũ trở nên không hiệu quả. và lúc này. đổi mới là rất cần thiết.

Với một số công việc, mọi việc được thực hiện chỉ nhằm đạt được hiệu quả kinh doanh, và không ai quan tâm xem công việc được thực hiện như thế nào. Với loại công việc này. người lao động không phải quan tâm đến vấn đề làm thế nào để hoàn thành công việc. Nếu có thể kiểm soát quá trình, họ sẽ được tự do sử dụng bất cứ phương pháp nào, miễn là đạt được hiệu quả cao.

Tuy nhiên, trong môi trường ngày nay, công việc kinh doanh không còn được tiến hành đề chỉ nhằm đạt kết quả. Doanh nghiệp phải tìm ra phương pháp mang lại kết quả tốt nhất và sử dụng kiến thức nhằm đưa cải tiến sáng tạo vào quá trình làm việc. Không chỉ đưa ra tiêu chuẩn mới đề hướng dẫn người lao động cách làm việc, doanh nghiệp cần phải tập trung thúc đẩy hoạt động Kaizen.

Thật không may. vẫn còn rất nhiều doanh nghiệp bám lấy những truyền thống lỗi thời, bất chấp yêu cầu đổi mới.

Câu hỏi 4: chúng ta có nên xem xét đề xuất từ bộ phận khác?

Như đã giải thích, việc thực hiện đề xuất của người lao động bên ngoài bộ phận rất hiếm khi xảy ra. Đó là lý do tại sao mọi người không hào hứng với những đề xuất như vậy.

Trong các doanh nghiệp chuyển từ hệ thống đề xuất cho toàn doanh nghiệp sang hệ thống Kaizen. có một số ít người phản đối sự thay đổi này. Họ sẽ phàn nàn rằng ban lãnh đạo nên sử đụng hệ thống lắng nghe “ý kiến của mọi người”, và cho rằng ban lãnh đạo nên phản ánh ý kiến của người lao động thông qua các chính sách của doanh nghiệp và tập trung hơn vào ý kiến của người lao động, thậm chí. nếu họ nhận ra hệ thống này không hiệu quả khi áp dụng vào thực tế

và cuối cùng làm suy giảm tinh thần người lao động, họ vẫn bị thu hút bởi lý thuyết đằng sau hệ thống.

Rất khó loại bỏ một hệ thống mà trong đó. mọi người được tự do nói lên suy nghĩ của mình với cấp trên, ngay cả khi chỉ đề xả Stress mà thôi.

Nhiều doanh nghiệp đã tổng hợp hai hệ thống và thực hiện trong hoàn cảnh thuận lợi. Nó bao gồm:

1. Đề xuất tập trung vào cải tiến sáng tạo cho công việc của người lao động và liên quan tới cải tiến có thể thực hiện đã được thực hiện.

2. Doanh nghiệp chấp thuận đề xuất đã thực hiện cho bộ phận khác hoặc toàn bộ doanh nghiệp trong một khoảng thời gian nhất định.

Cách tiếp cận này hợp lý nhất vì những lý do sau:

• Vì mọi người làm Công việc của mình hàng ngày nên có thể cải tiến công việc hàng ngày. Do đó, họ có thể tạo ra những đề xuất cải tiến hàng ngày như một điều thường nhật.

• Tập họp định kỳ các quan điểm, yêu cầu và ý tưởng cho các bộ phận khác và toàn doanh nghiệp nói chung, giúp cho việc lắng nghe ý kiến của mọi người về cách thức doanh nghiệp hoạt động và cùng thuận tiện cho mọi người lao động hơn.

Một trong những vấn đề của hệ thống đề xuất truyền thống là có nhiều đề xuất giống nhau và lặp đi lặp lại. Do đó. đặt người giám sát bộ phận tiếp nhận vào vị thế phải giải thích nhiều lần lý do tại sao đề xuất không được thực hiện - điều này chắc chắn gây bực bội và lãng phí thời gian.

Liệu có sáng suốt không khi cứ bám riết một hệ thống không hiệu quả? Doanh nghiệp sử dụng những phương pháp này để cải thiện hiệu suất luôn gặp rất nhiều khó khăn.

Người quản lý không thể lắng nghe mọi đề xuất, quan điểm, yêu cầu hoặc ý tưởng, huống hồ là thực hiện tất cả. Đó là lý do vì sao người đứng đầu bộ phận phải chịu trách nhiệm sắp xếp và lựa chọn đề xuất để thực hiện, dù sự lựa chọn này chắc chắn sẽ có phần thiên vị.

Khi doanh nghiệp quy định thời hạn thu thập đề xuất, người đánh giá có thể phân loại vấn đề. Sự phân loại này giúp tìm ra vấn đề thường xảy ra với đại bộ phận người lao động. Nó cũng chỉ rõ vấn đề cần ưu tiên và đề xuất cần được thực hiện. Đó là cách tìm hiểu tâm tư người lao động chứ không chỉ là thu thập ý kiến riêng lẻ trong một thời gian dài. Khi tính chất quan trọng và sự ưu tiên được xác định, một cách tự nhiên, doanh nghiệp sẽ dễ dàng quyết định ý tưởng nào cần được ưu tiên thực hiện. Đây là một bước tiến rõ ràng so với hệ thống cũ - vốn chỉ thực hiện những đề xuất vô nghĩa và không quan trọng, trong khi lại trì hoãn những đề xuất quan trọng.

Hình 6.5 – Hạn nhận đề xuất cho các bộ phận khác và toàn thể doanh nghiệp



Câu hỏi 5: chúng ta giải quyết những đề xuất phát triển sản phẩm mới và lĩnh vực kinh doanh mới như thế nào?

Khi thảo luận về hệ thống đề xuất, phát triển sản phẩm và cách thức kinh doanh lại là chủ đề thường xuyên được nhắc đến, tính đại chúng của nó là do phương tiện truyền thông đại chúng thường tập trung tường thuật chủ đề này - người lao động ấp ủ ý tưởng về sản phẩm mới như thế nào. ý kiến của cán bộ giám định sản phẩm đã giúp hàng hóa bán chạy ra sao, v.v... Mọi người thích nói về việc doanh nghiệp đã thu hút ý tưởng và kế hoạch từ nhân viên cho ‘'phương thức kinh doanh mới trong thế kỷ XXI” như thế nào.

Tập trung phổ biến ý tưởng về sản phẩm và công việc kinh doanh mới là cách gia tăng sự tham gia có ý thức và chủ động của người lao động. Nó cũng khiến không khí làm việc phấn chấn và vui vẻ - điều rất tốt cho doanh nghiệp, theo hướng này, một số doanh nghiệp đã tổ chức các sự kiện quy mô lớn. Sự kiện Olympics ý tưởng của Toyota và cuộc thi ý tưởng của Honda là một trong số đó. Những sự kiện đặc biệt này cho phép người lao động quên đi Công việc thường nhật và được tự do sáng tạo khi thể hiện minh.

Tuy nhiên, bạn không nên quá coi trọng những nỗ lực này. Định hướng phát triển của doanh nghiệp không thể chỉ nhờ vào những ý tưởng và đổi mới ngẫu nhiên. Khi xuất hiện, chúng là những ý tưởng quan trọng; nhưng nếu kế hoạch chỉ dựa vào hy vọng thành tích sẽ lặp lại thì không hay. Bất kể sức hấp dẫn rất lớn của chúng, rất hiếm khi người lao động có thể đưa ra những ý tưởng tạo ra lợi nhuận lớn cho doanh nghiệp, trên thực tế, rất ít nhà quản lý thật sự lưu tâm đến các kế hoạch quá lớn của cấp dưới.

Xác định phương hướng trước, tìm kiếm đề xuất sau

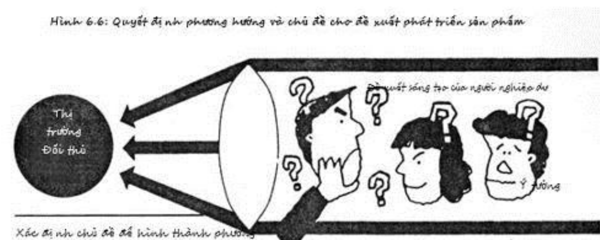
Có thể bạn cho rằng, thật thiển cận khi đặt giới hạn cho đề xuất vì nó sẽ cản trở dòng chày ý tưởng mới mẻ từ những nhà đổi mới nghiệp dư, thực tế, ý tưởng của người nghiệp dư - vốn đang nhìn mọi thứ theo hướng lạc quan - có thể thú vị hơn ý tưởng bảo thủ (và nghèo nàn) của người chuyên nghiệp. Đáng tiếc là chỉ khả năng sáng tạo thôi không thể tạo ra lợi nhuận tài chính. Khả năng sáng tạo rất cần thiết, song bạn cũng cần đến kỹ năng biến đổi sáng tạo thành lợi nhuận.

Lý tưởng nhất là khi khả năng sáng tạo của người nghiệp dư được sử dụng làm nền tảng đề người phát triển sản phẩm chuyên nghiệp làm việc rồi nhằm tạo ra lợi nhuận, trên thực tế, đây là cách đạt được thành công.

Trong bối cảnh này. vai trò của hệ thống đề xuất trong các hoạt động như phát triển sản phẩm và công việc kinh doanh mới trở nên rõ rệt. Hệ thống đòi hỏi những người chuyên nghiệp tạo ra nền tảng vững chắc cho việc phát triển sản phẩm mới, trong khi nó lại chỉ tập trung vào vai trò của người nghiệp dư đề bổ sung hương vị và cách nhìn mới thông qua đề xuất của họ. Cách tiếp cận này có khả năng dẫn đến bước đột phá thật sự. Nhưng trừ phi có nền tảng và đường lối.

nếu không cơ hội dành cho ý tưởng đúng đắn của người nghiệp dư - ý tưởng đem lại một sản phẩm thành công - cũng chỉ như khả năng trúng xổ số độc đắc mà thôi.

Điều này giải thích tại sao doanh nghiệp thường thiết lập đường lối trước, xác định phương hướng rõ ràng, ví dụ như "đây là chủ đề giúp chúng ta tìm kiếm ý tưởng". Nó cũng tạo ra hệ thống đánh giá và thực hiện các ý tưởng. Ý tưởng cho sản phẩm mới được thu thập trong một thời gian nhất định, rồi được xếp loại tách biệt với đề xuất cải tiến liên tục liến quan đến công việc hàng ngày. Một hệ thống có thể chấp nhận bất cứ loại hình đề xuất nào và vào bất cứ lúc nào thì sẽ không thật sự hữu ích.



Hình 6.6: Quyết định phương hướng và chủ đề cho đề xuất phát triển sản phẩm

Mặc dù ý tưởng là tài sản quý giá nhưng không phải là thứ duy nhất đáng quan tâm. Đánh giá và suy nghĩ thấu đáo chúng cũng rất quan trọng. Ý tưởng giống như một hạt giống cần được vun trồng để phát triển và trưởng thành, trong quá trình sản xuất, những người phân phối, vận hành và bán hàng cần hiểu rằng nỗ lực của tập thể sẽ mang lại thành công.

Câu Hỏi Thảo Luận

1. Khi doanh nghiệp áp dụng hệ thống đề xuất cải tiến được thực hiện, vấn đề điển hình gì sẽ xảy ra và cách thức giải quyết chúng như thế nào?

Phần III - Triển Khai Và Quản Lý Hệ Thống Kaizen Teian

Bạn bắt đầu áp dụng hệ thống Kaizen Teian như thế nào?

Bạn nên quản lý hoạt động này ra sao?

Có rất nhiều cơ chế và chiến lược để thực hiện. Phần III sẽ gợi ý những chiến lược để người quản lý xem xét áp dụng.

7. Chu trình hoạt đông Kaizen Teian xu hướng và điểm mấu chốt của chu trình

Hoạt động đề xuất Kaizen Teian là một chu trình gồm bốn thành phần chính (Hình 7.1). Đó là:

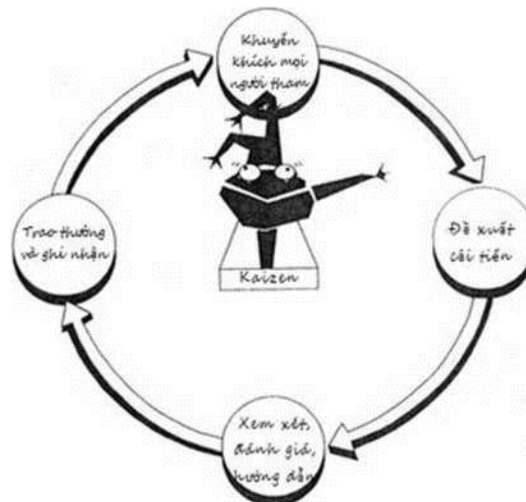
1, thuyết phục mọi người tham gia và làm việc

2. Khuyến khích họ viết ra đề xuất (cả ý tưởng đã hoặc chưa áp dụng)

3. Xem xét, đánh giá và hướng dẫn

4, trao thưởng và khen ngợi

Nếu chu trình vận hành suôn sẽ, hệ thống đề xuất cũng hoạt động suôn sẽ; một ý tưởng sẽ dẫn tới những ý tưởng khác và cải tiến liên tục sẽ cải thiện năng suất lao động. Mặt khác, nếu chu trình bị tắc nghẽn ở bất kỳ điểm mấu chốt nào, hoạt động đề xuất sẽ bị ngắt quảng và suy giảm.



Tóm lại, cần phải quản lý hoạt động đề xuất để đảm bảo chu trình vận hành suôn sẻ. Điều đầu tiên cần xem xét khi thiết lập hệ thống đề xuất và thiết lập quy tắc của nó là: Làm thế nào để đảm bảo chu trình vận hành suôn sẽ mà không bị ngắt quăng. Đây không phải vấn đề lớn nếu bạn đã có kế hoạch chi tiết của chu trình.

Hình 7.1: Chu trình hoạt động đề xuất

Tuy nhiên, nếu không nắm vững toàn cảnh mà chỉ đơn giản bắt chước quy tắc và phương pháp quản lý của doanh nghiệp khác, thì bạn sẽ tạo ra những quy tắc rối rắm và vô số công việc cho ban đánh giá. Đề tránh rắc rối. hãy áp dụng hệ thống Kaizen Teian bởi nó khác biệt so với những hệ thống khác và không quá phức tạp.

Hoạt động đưa ra đề xuất cải tiến diễn ra thường xuyên trong quá trình làm việc. Vì vậy. hệ thống và quy tắc kèm theo phải đơn giản và đề áp dụng. Xét cho cùng, chúng cũng chỉ là công cụ. Công cụ càng đơn giản thì càng dễ sử dụng và không gây rắc rối.

Nếu bạn đưa ra những nguyên tắc cơ bản. hệ thống sẽ không quá phức tạp. Điều bạn cần là một hệ thống càng đơn giản và cụ thể càng tốt.

Loại bỏ nguyên nhân của vấn đề

Ngay cả khi bạn đã phát triển hệ thống đề xuất thì vẫn *tồn tại* những vấn đề cần giải quyết. Hãy xem xét một số biện pháp giúp ngăn chặn vấn đề phát sinh. Đặc biệt, bạn nên suy nghĩ xem cái gì đang ngăn cản chương trình, sau đó, loại bỏ nguyên nhân gây ra chướng ngại vật.

Lưu ý. không nên áp dụng một phương pháp đơn giản chỉ vì "nó đã được thực hiện ở doanh nghiệp X". Cho dù doanh nghiệp khác đang gặp phải cùng một vấn đề - như sụt giảm số lượng đề xuất - nhưng nguyên nhân của nó lại khác nhau. Vì vậy, biện pháp khắc phục cũng khác nhau. Nếu nguyên nhân là mọi người không hiểu mục đích và tầm quan trọng của đề xuất bằng vãn bàn thì bạn cần nỗ lực thông báo. giáo dục người lao động và soạn thảo cuốn hướng dẫn tham kháo về hệ thống. Có lẽ người lao động cần được đào tạo và tư vấn cách viết đề xuất; các thành viên nhóm tư vấn và khuyến khích đề xuất nên được khen ngợi.

Cuối cùng, nếu nguyên nhân là do cơ chế thưởng không thỏa đáng thì phải xem xét và sửa đổi cơ chế này.

Đôi lúc, hệ thống không hoạt động vì tiền thưởng quá thấp; nhưng đôi khi tiền thưởng quá cao cũng gây ra vấn đề, trong bất cứ trường hợp nào, hệ thống tiền thưởng cần phải được điều chinh phù hợp với từng 2ìai đoạn phát triển và mức độ thuần thục của hoạt động.

Tác động gây ảnh hưởng đến hoạt động đề xuất: kéo hay đẩy?

Các hương pháp khuyến khích và tác động đến hoạt động đề xuất bao gồm: các phương pháp "đẩy" và các phương pháp "kéo".

Chiến lược "đẩy"

Chiến lược "đẩy" bao gồm các cách thức tác động đến mọi người từ bên ngoài, thúc đẩy họ theo phương hướng mà hoạt động đề xuất mong muốn. Một số cách thức mềm dẻo và tế nhị. số khác lại mạnh mè và có sức thuyết phục.

Cách thức sử dụng những biện pháp bắt buộc, hạn ngạch và chỉ tiêu sẽ nhanh chóng đem lại hiệu quả tích cực. ít nhất trong một thời gian ngắn. Chúng rất cần thiết trong giai đoạn đầu. cho đến khi hình thành thói quen làm việc theo quy định.

Mặc khác, các cuộc vận động và sự kiện lại đại diện cho cách thức tế nhị. một kiểu đầy "mềm". Mọi người tự nhiên sẽ quan tâm khi thấy những ví dụ cải tiến đạt kết quả khả quan và khi tự bản thân họ có thể trải nghiệm ý nghĩa của cải tiến liên tục. Cách thức này góp phần tạo ra sự đồng tâm nhất trí trong hoạt động Kaizen. Bạn có thể thu hút sự tham gia của đông đảo mọi người trong các cuộc thi vẽ áp phích quảng cáo. sáng tác khẩu hiệu mới, v.v... Đây là chiến lược hay để đạt được mức độ tham gia cao.

Các công cụ khác cũng đóng vai trò quan trọng, như bài báo về hoạt động đề xuất trong bản tin doanh nghiệp, sách hướng dẫn tham khảo, sồ ghi chép. v.v... Các công cụ mới nhất là các đoạn băng video về doanh nghiệp và những phương tiện công nghệ cao khác. Mặc dù ngày nay, chúng ta thường thích sử dụng các công cụ công nghệ cao nhưng không có nghĩa là các công cụ truyền thống như áp-phích quảng cáo vẽ tay, tờ rơi và các công cụ tương tự trở nên vô dụng.

Hình ảnh doanh nghiệp thường được phản ánh qua các vật như cờ. phù hiệu, biểu ngữ - vốn có thể sử dụng đề thúc đẩy hoạt động đề xuất. Chúng đều có thể trở thành công cụ hữu ích tạo ra môi trường phù hợp cho sử dụng chiến lược "kéo" để khuyến khích sự tham gia ngoài phương pháp "đẩy" nêu trên, còn có chiến lược "kéo". Nó có đặc điểm là sự khuyến khích hay động viên được lan truyền từ người này sang người khác, tức là người lao động thuyết phục đồng nghiệp tham gia hoạt động.

Chiến lược này có thể sử dụng công cụ tiền thưởng. Dù tiền thường chỉ mang tính tượng trưng nhưng “có vẫn hơn không”. Chúng có thể được dùng đề chỉ trả tiền chè nước hoặc chỉ tiêu phụ.

Có một nhận thức sai lầm rằng: tiền thưởng thấp dẫn đến ti lệ đề xuất thấp, thực tế lại ngược lại - khi tăng tiền thưởng, đề xuất lại giảm đi, theo thống kê. những doanh nghiệp có chế độ tiền thưởng thấp lại có hoạt động đề xuất Kaizen Teian hiệu quả nhất.

Những người quan tâm tới tiền thưởng có thể vẫn còn bị ảnh hưởng bởi khái niệm hòm thư góp ý truyền thống “tiền đổi lấy ý tưởng”. Nếu doanh nghiệp chấp nhận ý tưởng thì phải sẵn sàng chỉ trả một khoản tiền lớn - điển hình cho cơ chế trao thưởng trong hệ thống của châu Âu và Mỹ. Nhưng Kaizen dựa trên quan điểm hoàn toàn trái ngược. Bạn cải tiến công việc của chính mình, và vấn đề cần cải tiến là công việc mà bạn hiểu hơn ai hết. Vì vậy, mức thưởng càng thấp, bạn càng đề đưa ra đề xuất. Dù chỉ là cải tiến rất nhỏ nhưng những cải tiến đơn giản lại có thể dễ dàng thực hiện ngay lập tức.

Mọi người có thể nói: “Tôi không lấy tiền thưởng làm mục tiêu khi đưa ra đề xuất cải tiến, tôi làm điều đó chỉ vì mong muốn doanh nghiệp hoạt động hiệu quả hơn”, hoặc “Tôi không quan tâm là được thưởng bao nhiêu, miễn là mọi người nghe tôi nói”, tuy nhiên, trên thực tế, hầu hết mọi người đều thích phần thưởng bằng tiền và sẵn lòng nhận thưởng.

Hoạt động đề xuất dựa trên cải tiến liên tục sử dụng tiền thưởng như động lực làm tăng tính hấp dẫn của chiến lược “kéo”, tiền thưởng là sự ghi nhận ý tưởng của một người, về mặt này. đây rõ ràng là một yếu tố quan trọng của chiến lược.

Yếu tố “kéo” quan trọng khác của hoạt động đề xuất là xem xét. đánh giá, hướng dẫn và trên hết là hỗ trợ thực hiện. Kết hợp các yếu tố này sẽ tạo ra sức mạnh to lớn và thu hút đông đảo mọi người tham gia.

Khi nói về cách thức khuyến khích hoạt động đề xuất, mọi người có xu hướng tập trung vào phương pháp “đẩy”. Phương pháp này rất quan trọng, nhưng đề thúc đẩy thành công, đừng quên phương pháp “kéo” dù nó có vẻ hơi đơn giản và không rõ ràng. Nếu không, các kênh lưu chuyển thông tin có thể bị cản trở. đòng chày đề xuất sẽ ngừng lại và rất khó vận hành lại hệ thống đề xuất.



Hình 7.2: Nếu "đẩy" không hiệu quả, hãy thử "kéo" xem!

Hình 7.2 – Nếu "đẩy" không hiệu quả, hãy thử "kéo" xem !

Xem Lại Và Hướng Dẫn Là Rất Cần Thiết Trong Hoạt Động Đề Xuất

Sai lầm lớn nhất của chu trình đề xuất thường nằm trong quá trình xem xét, đánh giá và hướng dẫn. Nếu mọi người đệ trình ý tưởng và không bao giờ nhận được phản hồi từ người đánh giá, họ sẽ thất vọng và nản lòng. Bản thân người đánh giá cũng chán nàn với núi đề xuất chất đống trên bàn làm việc - những đề xuất không bao giờ được thực hiện.

Đôi lúc, nhận xét vô tinh của người đánh giá có thể siết chết sáng kiến cải tiến của người lao động. Cho dù trong phản hồi bằng văn bản, người đánh giá không có ý xấu, nhưng nếu họ diễn đạt không rõ ý kiến thì sẽ gây ra hiểu lầm tai hại.

Các khía cạnh xem xét, đánh giá và hướng dẫn hoạt động của hệ thống nếu làm tốt sẽ tạo ra động lực thu hút nhiều đề xuất hay. Động lực này hiệu quả hơn tiền thưởng hay lời kêu gọi tham gia đề xuất của ban lãnh đạo. Bởi vì người đề xuất chỉ hứng thú khi đề xuất cải tiến của họ được đánh giá, công nhận, và quan trọng nhất là được thực hiện. Hoạt động đề xuất không bao giờ hoạt động hiệu quả nếu bỏ qua khâu này. Đây là khâu quan trọng nhất trong quá trình đổi mới.

Dù đã thiết lập cơ chế của hoạt động đề xuất và có chiến lược đưa cơ chế vào hoạt động, hệ thống sẽ không hoàn thiện nếu không có cách tiếp cận phù hợp với quá trình xem xét và trao thưởng.

Nhiều doanh nghiệp thật sự mong muốn phát triển hệ thống đề xuất khuyến khích cải tiến được thực hiện nhưng vẫn không thể từ bỏ lối tiếp cận của hệ thống cũ - đó là các kiến nghị trực tiếp, hòm thư góp ý, cách thức đánh giá và quy tắc thông thường, thậm chí ngay cả khi đã áp dụng cách thức xem xét và quy tắc mới, thì về cơ bản. bản thân hệ thống vẫn không thay đổi vì mọi người- vốn bị bắt tuân theo quy tắc - vẫn khăng khăng xử lý đề xuất theo chủ kiến của bản thân. Cách thức mới nghe có vẻ lạ lẫm và không phù hợp với họ. vì vậy. họ ra sức chống đối. Họ quan niệm rằng: "Đây chỉ là những lý thuyết mơ hồ mà "vị" nào đó đã nghĩ ra" hoặc "Chắc họ sẽ không bắt chúng ta thực hiện". Đó là những người không hiểu rằng, chúng ta đang sống trong một thời đại mới. Để không làm đảo ngược động lực của hệ thống đề xuất, bạn phải tìm cách xóa bỏ dứt khoát sự hồ nghi của mọi người.

Ai sẽ xem xét đề xuất ?

Người giám sát hiểu rõ công việc và người thực hiện công việc

"Hiện tại số lượng đề xuất ngày càng nhiều, chúng ta không thể xử lý tất cả. Chúng ta phải ủy quyền cho người phụ trách ngành hoặc bộ phận xử lý đề xuất." Đây là câu nói thường trực của bộ phận phụ trách đề xuất.

Vấn đề ở đây là không nên tập trung xem xét đề xuất ngay khi nhận được. Chúng cần được người phụ trách bộ phận kiểm tra trước. Người giám sát hoặc quản đốc chính là người hiểu rõ bộ phận của mình hơn ai hết. Họ biết các vấn đề tiềm ẩn là gì và khó khăn nào cần phải đương đầu. Hơn nữa, vì người lao động phải báo cáo lên người giám sát nên người giám sát cũng hiểu về họ hơn ai hết.

Người giám sát - vốn hàng ngày giao tiếp với người lao động, chia sẻ các vấn đề và nhiệm vụ công việc với họ - là người thích hợp nhất đề nhận, xem xét và đánh giá đề xuất. Bởi người giám sát sẽ phải phê duyệt kế hoạch và cung cấp hướng dẫn cần thiết để kết nối cải tiến công việc với các vấn đề trong bộ phận. Đây cùng là hình thức đào tạo tại-nơi-làm-việc tốt nhất.

Xem xét đề xuất tại nơi tạo ra đề xuất

Trong hệ thống Kaizen Teian, ngay từ đầu, quyền đánh giá thuộc về người giám sát. Ý tưởng quá trình đánh giá tập trung là tàn dư của hệ thống hòm thư góp ý truyền thống, trong đó, người lao động bỏ qua người giám sát trực tiếp đề đệ trình ý kiến lên cấp cao nhất.

Tuy nhiên, trong hệ thống cải tiến công việc và đề xuất được thực hiện, mọi thứ đã thay đổi. Khi muốn đưa ra ý kiến, người lao động không phải lo ngại người giám sát trực tiếp phật ý, trái lại. mọi điều họ nhận thấy trong công việc hàng ngày là "nguyên liệu" cho tư duy. Họ có thể thảo luận ý kiến với người giám sát - người sẽ cùng người lao động trực tiếp giải quyết vấn đề và áp dụng ý tưởng hay vào công việc. Đây là cốt lõi của hoạt động đề xuất dựa trên cải tiến được thực hiện.

Đề xuất có thể được giải quyết ngay tại chổ nên dần được chuyển giao về nơi nó sinh ra - nơi làm việc. Đây là động lực lớn cho người lao động và giúp đưa hoạt động cải tiến vào hệ thống ý tưởng áp dụng.

Việc xem xét được thực hiện như thế nào?

Bước xem xét đề xuất nên được thực hiện công bằng và nhanh chóng, tuân thủ các tiêu chuẩn đánh giá công bằng, tuy nhiên, vấn đề là người đánh giá không thể cùng một lúc hoàn thành tất cả mọi việc. Không thể vừa công bằng lại vừa nhanh chóng với mọi đề xuất.

Vậy làm thế nào để xem xét đề xuất nhanh chóng và công bằng? Ý tưởng khác nhau sẽ có cách



tiếp cận khác nhau.

Khi đánh giá những đề xuất nhỏ. sự nhanh chóng phải là ưu tiên hàng đầu. Không cần phải áp dụng tiêu chuẩn quá khắt khe với đề xuất nhỏ, tiền thưởng có thể áp dụng mức cao nhất là 10 đô-la. hơn nữa, nội dung đề xuất không quá chuyên sâu. Đối với những đề xuất này, không cần cân nhắc quá kỹ càng và cầu kỳ.

Đối với đề xuất kiểu này. điều quan trọng là được cản nhắc và đánh giá kịp thời. Nếu quá trình đánh giá kéo dài tới vài tháng và cuối cùng đưa ra kết luận "Đề xuất được chấp nhận và anh được thưởng 1 đô-la" thì sẽ khiến người đề xuất cảm thấy mình đang bị mang ra làm trò hề.

Nếu mức thưởng tối đa cho một đề xuất là 10 đô-la hoặc ít hơn thì quyết định cần được đưa ra nhanh chóng và rõ ràng. Người lao động chắc chắn biết rõ đề xuất của mình sẽ được thưởng bao nhiêu.

Áp dụng tiêu chí chặt chè cho đề xuất lớn

Khi tiền thưởng tiềm năng cho một đề xuất là 50 đô-la hoặc hơn. người đánh giá phải áp dụng những tiêu chuẩn đánh giá thận trọng, chặt chè và công bằng. Với mức thưởng lớn. người giám sát không được khinh suất, mà phải quan tâm và theo sát các thủ tục quy định.

Người lao động nhận thức rất rõ tầm quan trọng của loại ý tưởng này. Sự kỳ vọng cũng rất cao. Họ rất muốn nội dung đề xuất của mình được xem xét và đánh giá đúng mức.

Nếu đề xuất ở phạm vi rộng và ảnh hưởng đến bộ phận khác, người đánh giá và các bên liên quan phải thảo luận cho đến khi hiểu thấu đáo. Đề xuất lớn không nhiều lắm. nên chắc chắn người đánh giá sẽ có đủ thời gian.

Công Bằng Thông Qua Thống Kê

Khi quyền xem xét đề xuất được trao hoàn toàn cho bộ phận, đánh giá chắc chắn sẽ có chút thiên vị. Cùng một ý tưởng đưa lên, nhưng ở những bộ phận khác nhau có thể được đánh giá khác nhau, phụ thuộc vào quan điểm chủ quan của người đánh giá và những điều kiện khác.

Phương pháp trao quyền đánh giá đề xuất cho bộ phận hoan nghênh việc xem xét độc lập từng đề xuất theo tình hình thực tế tại bộ phận, tất nhiên, sự đánh giá này mang tính chủ quan, nhưng cùng không hẳn là điều không hay.

Tuy nhiên, sự chủ quan này thường sẽ dẫn tới thiếu công bằng nếu không có sự can thiệp của ban lãnh đạo. Một vài người đánh giá tỏ ra dễ tính, trong khi số khác lại quá nghiêm khắc; đây là điều rất bình thường. Nhưng sẽ không công bằng khi phó mặc đề xuất cho những vị giám sát quá nghiêm khắc.

Tình hình chỉ có thể được cải thiện thông qua sự quản lý quá trình đánh giá ở mọi phòng ban trên cơ sở thống kê. So sánh sự phân bổ đề xuất được thực hiện giữa các bộ phận và khu vực làm việc sẽ cho thấy rõ người đánh giá nào quá nghiêm khắc và quá dễ tính.

Khả năng sáng tạo của người lao động trong mọi bộ phận đều như nhau nên sự phân bổ đều nhau giữa các bộ phận có thể xảy ra. Mục đích là duy trì sự công bằng lâu dài. Cấp quản lý có thể duy trì sự công bằng lâu dài này bằng cách so sánh đề xuất mẫu, thiết lập nhóm nghiên cứu cách thức đánh giá, hoặc khuyến khích đánh giá đề xuất.

Ý Nghĩa Của Tiền Thưởng

Hầu hết các loại hình hệ thống đề xuất đều áp dụng một kiểu thưởng nào đó. nhưng khái niệm tiền thưởng được hiểu khác nhau tùy theo loại hình hệ thống sử dụng, trong tiếng Nhật, tiền thưởng có ba ý nghĩa sau:

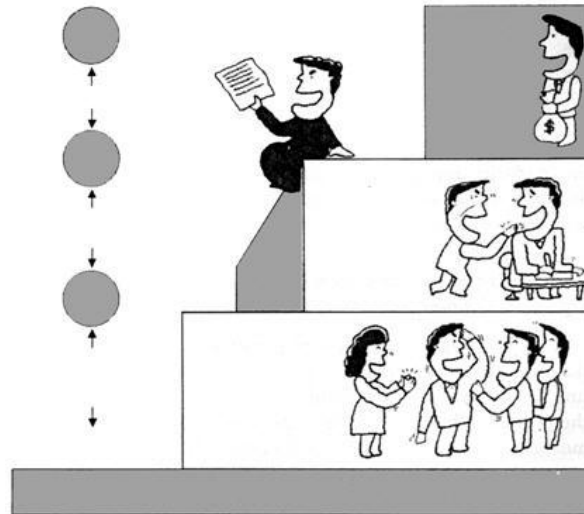
- Phần bù đắp cho trao đổi ý kiến về hiệu quả của đề xuất
- Phần thưởng để khuyến khích hoặc thúc đẩy phát triển
- Phần thưởng thể hiện sự tham gia được đánh giá cao

Trong hệ thống hòm thư góp ý, khi ý tưởng được trao đổi bằng tiền, khái niệm tiền thưởng là sự bù đắp, tuy nhiên, trong hệ thống đề xuất được thực hiện, khái niệm tiền thưởng bao hàm cả ba ý trên.

Hình 7.4 minh họa các việc áp dụng hệ thống đề xuất được thực hiện trong doanh nghiệp. Quá trình này vốn được phân thành nhiều cấp độ - nhằm khuyến khích sự tham gia, phát triển kỹ năng và đạt được kết quả.

Cấp độ 0 (không nghị lực, không hứng thú, không trách nhiệm)

ỏ Cấp độ 0, không ai thật sự hiểu vấn đề của bộ phận là 21. “Chúng tôi chỉ làm theo những gì được yêu cầu. Ai mà biết được những thứ đó có nghĩa là gì? Và hơn nữa, ai thèm quan tâm cơ chứ?” Đó là lời mọi người thường nói, và tất nhiên, ở cấp độ này, sẽ không có đề xuất hay cải tiến sáng tạo nào được đưa ra.



Nếu mọi người không bao giờ vượt quá cấp độ 0 thì tốt hơn là doanh nghiệp nên thuê người máy (robot). Người máy không bao giờ cãi lại. không bao giờ ốm và cũng chẳng bao giờ cần nghi phép. Nhưng thông thường.

mọi người sẽ dần tiến lên các cấp độ cao hơn. Đặc biệt, họ nhận ra các vấn đề và đưa ra những cách giải quyết thú vị. Điều này giải thích tại sao mọi người luôn được kỳ vọng đưa ra các đề xuất.

Mọi công việc đều có hai yếu tố, duy trì và phá bỏ hiện trạng, cấp độ 0 thiếu yếu tố thứ hai. đó là kỹ năng sáng tạo. một đặc tính của con người mà không người máy nào có được.

Cấp độ 1 (**nhận thấy và chỉ ra vấn đề**)

Nếu muốn thực hiện tốt công việc, mọi người phải dồn toàn bộ sức lực vào đó. Khi có vấn đề. mọi người thường nhận ra và thừa nhận phải làm điều gì đó đề giải quyết. Nhưng chỉ biết và nói thồi chưa đủ. Mọi người cần chỉ ra vấn đề cho người khác.

Mặc dù chỉ ra vấn đề không giống với đưa ra một đề xuất cải tiến thật sự, nhưng nó là bước quan trọng đầu tiên trong hoạt động cải tiến, trong những hệ thống lấy tiền thưởng làm mục đích tham gia thì đây là cấp độ nổi trội, ởcấp độ này, tiền thưởng cho người lao động chỉ ra vấn đề được coi là một sự tuyên dương.

Cấp độ 2 (**tim ra nguyên nhân của vấn đề**, **nêu ý tưởng và đề xuất giải pháp**)

ỏ Cấp độ này, người lao động chỉ ra vấn đề và suy nghĩ về giải pháp, cấp độ này bao gồm những bước sau: người lao động phải tìm ra nguyên nhân của vấn đề. suy nghĩ giải pháp, sau đó thảo luận biện pháp với người giám sát và đồng nghiệp. Họ phải ghi nhận những khía cạnh vật chất của vấn đề, phân tích, rồi tổng hợp lại thành cách giải quyết, tất cả những hoạt động này giúp củng cố kỹ năng của họ, tiền thưởng ở cấp độ này được coi là sự khuyến khích phát triển các kỹ năng.

Cấp độ 3 (**đưa ra quyết định**, **thực hiện và hiệu quả**)

ỏ Cấp độ này, doanh nghiệp xem xét vài giải pháp cụ thể và đưa ra quyết định chấp thuận hay từ chối. Khi được chấp nhận, đề xuất được thực hiện, có hiệu quả và giải quyết được vấn đề, tiền thưởng cho cấp độ nỗ lực này đề “thông báo” cho người lao động biết nỗ lực sáng tạo của họ đã đem lại kết quả tích cực, tiền thưởng cũng thông báo cho những người khác biết về tiến triển này.

Số lượng có dẫn đến chất lượng?

Nhiều người tin rằng số lượng sẽ sinh ra chất lượng. Người Nhật cũng có câu thành ngữ thể hiện niềm tin tương tự khi cho rằng chân núi rộng thì ngọn núi sẽ cao, theo logic này. càng có nhiều đề xuất thì bạn càng có cơ hội nhận được nhiều đề xuất chất lượng cao.

Tuy nhiên, thực tế lại không như vậy, trên thực tế, trong hệ thống khuyến khích số lượng đề xuất lớn thì đề xuất chất lượng cao hoặc trung bình dần ít đi và đề xuất chất lượng thấp - vốn chỉ nhằm lấy “tiền thưởng cho sự tham gia” - sẽ ngày càng nhiều. Khi ban lãnh đạo yêu cầu “bất kỳ ý kiến nào” với nỗ lực nhằm có được càng nhiều đề xuất càng tốt, mọi người sẽ dành nhiều nỗ lực viết ra đề xuất hơn là cho công việc và suy nghĩ sáng tạo.

Điều này không có nghĩa rằng không có mối liên quan giữa chất lượng và số lượng, hoặc ít đề xuất sẽ đảm bảo đề xuất có chất lượng cao. Hầu hết mọi người đều đồng ý rằng có mối liên hệ giữa chất lượng và số lượng, nhưng điều đó không quyết định chất lượng đề xuất.

Khi được hỏi điều gì quyết định chất lượng đề xuất, các nhà quản lý cấp cao và người phát triển hệ thống đề xuất đưa ra những câu trả lời khác nhau, theo họ. một đề xuất tốt phải:

1. Có hiệu quả

2. Phạm vi ứng dụng rộng

3. Có thể thực hiện

4. Đã được thực hiện

5. Đại diện cho một ý tưởng lớn

6, thể hiện sự tháo vát

7. Xóa bỏ nguyên nhân của vấn đề

8. Phù hợp với mục tiêu chính sách của doanh nghiệp

9. Giải quyết những vấn đề tác động đến toàn bộ người lao động

10. Không quá tốn kém

Danh sách này vẫn chưa đề cập đủ mọi khía cạnh. Nếu không có sự thống nhất về ý nghĩa của đề xuất có chất lượng theo khía cạnh truyền đạt thông điệp thì làm sao người lao động hiểu được doanh nghiệp cần gì ở họ.

Hoàn thành mục tiêu quyết định chất lượng đề xuất

Khi mục tiêu của hoạt động đề xuất đơn thuần chỉ là tính hiệu quả hoặc kết quả tốt thì chất lượng đề xuất đơn giản là hiệu quả, tiết kiệm chi phí hoặc tạo ra nhiều lợi nhuận.

Nhưng trong phong trào phấn đấu vì đề xuất cải tiến sáng tạo thì “kết quả” không phải mục tiêu duy nhất. Ở những doanh nghiệp khác nhau, hệ thống đề xuất phục vụ những mục tiêu khác nhau. Nhưng đa số chúng hướng tới việc khuyến khích tham gia (qua đó tiếp thêm sinh lực cho

bộ phận), phát triển kỹ năng (qua đó thúc đẩy khả năng suy nghĩ của người lao động) và hiệu quả.

Vì vậy, chất lượng đề xuất có thể được đánh giá thông qua mức độ hoàn thành những mục tiêu này. Sự đánh giá này có tính đến ba cấp độ đánh giá đã đề cập ở trên. Đó là:

• Cấp độ ghi nhận (chi ra vấn đề)

• cấp độ quan niệm (gợi ý giải pháp)

• Cấp độ tăng cường hiệu quả

Bạn không thể cải thiện chất lượng đề xuất chỉ đơn giản bằng cách yêu cầu mọi người đưa ra thêm những đề xuất chất lượng cao và trung bình. Bạn phải (1) khuyến khích mọi người đưa ra những đề xuất mức thấp thông qua tiền thưởng cho sự tham gia. và (2) biến đề xuất mức thấp thành mức trung bình, nhằm xây dựng phong trào đề xuất sáng tạo thật sự. Bạn không thể làm việc này chỉ đơn giản bằng cách thường xuyên hô hào suông; bạn phải cho người lao động cơ hội thực hành hoạt động cải tiến sáng tạo hàng ngày trong chính công việc của họ.

Mặc dù số tiền thưởng cho sự tham gia ở mức phát hiện và chỉ ra vấn đề. nhưng khi vấn đề được xác định.

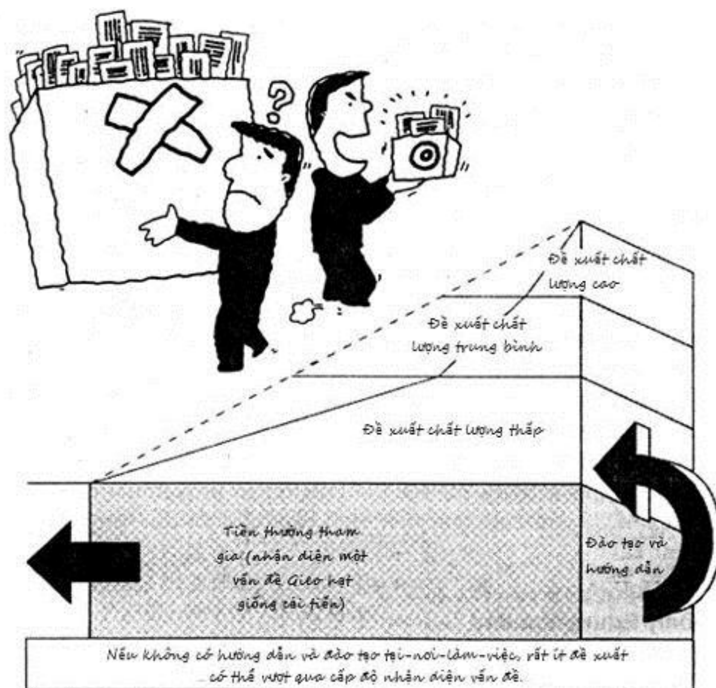
các biện pháp giải quyết phù hợp sẽ được đưa ra dần dần, trong hoạt động này, “hạt giống” đề xuất sáng tạo đã được gieo trồng. Nếu chăm sóc nó cẩn thận, một lúc nào đó. nó sẽ đơm hoa kết trái.

Chỉ có đào tạo và hướng dẫn mới biến số lương thành chất lượng

Đào tạo và hướng dẫn là tác nhân biến đổi số lượng thành chất lượng. Ví dụ, trong suốt giai đoạn đầu. không thể thiếu sự hướng dẫn và hỗ trợ của người giám sát và quản lý. Nó cải thiện giao tiếp, tiếp thêm sinh lực cho nơi làm việc, khuyến khích và củng cố động lực cho mọi người.

Đây cũng là một hình thức đào tạo tại-nơi-làm-việc (OJT) cho người lao động, miễn là đề xuất được đưa ra liên tục. Nếu trong một năm. chỉ có vài đề xuất được đưa ra thì không thể sử dụng hoạt động này cho OJT. Bắt kể là bộ phận nào. ít nhất phải có một đề xuất được đưa lên trong một tháng (hoặc khoảng thời gian ngắn hơn, tùy thuộc vào công việc).

Mặt khác, mặc dù số lượng rất quan trọng, nhưng một công cụ giáo dục tốt chỉ có khi hệ thống bao gồm cả việc đào tạo và trao đổi thông tin. Người lao động thực hiện công việc của mình



hàng ngày, vì vậy. sự tiến bộ của họ cũng phải liên tục và không ngừng.

Nếu không có đào tạo và hướng dẫn thì không gì có thể đảm bảo số lượng sẽ chuyển thành chất lượng.

Không có chúng, ở một thời điểm nhất định - khi có quá nhiều đề xuất cần xem xét - số lượng bắt đầu chuyển thành chất lượng thấp hơn.

Trong giai đoạn đầu của hoạt động đề xuất, để tạo thói quen tham gia cho mọi người, người quản lý cần sử dụng sức ép bên ngoài đề giúp họ “động chân động tay”. Những điều họ viết ra không quan trọng bằng hành động viết ra đề xuất. Khi mô hình hoạt động được thiết lập và duy trì thông qua hướng dẫn của người giám sát. các ý tưởng cải tiến chất lượng cao sẽ xuất hiện.

“Chỉ mình tôi có thể khiến cái đầu của tôi chịu suy nghĩ”

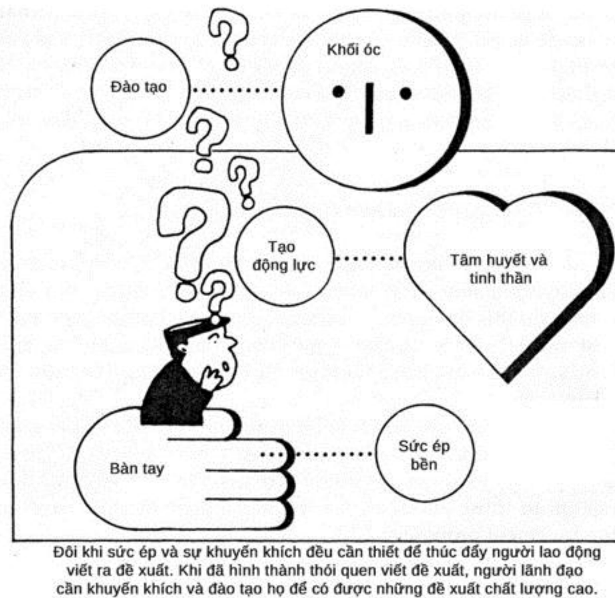
Bạn không thể có được ý tưởng chất lượng cao chỉ đơn giản bằng việc hướng dẫn người lao động. Bạn phải khiến họ suy nghĩ. Nhưng không thể làm điều đó bằng cách sử dụng sức ép bên ngoài. Hơn thế, trước tiên, bạn phải lay động được trái tim họ. cung cấp hiểu biết và động lực để thúc ép họ thực hiện cải tiến liên tục.

Ngay cả khi người lao động đã sẵn sàng và có động lực tham gia. điều đó cũng không đảm bảo bạn có thể yêu cầu họ đưa ra "những đề xuất tốt hơn Bạn phải phát triển các kỹ năng giúp người lao động có thể suy nghĩ về cải tiến và đưa ra những đề xuất cải tiến sáng tạo.

Thuyết phục, vận động và sử dụng sức ép bên ngoài không thể thu hút được đề xuất tốt hơn. Đề xuất chất lượng cao chỉ có được thông qua nỗ lực bền bi của người đề xuất và các kỹ năng cải tiến - vốn phải được phát triển, thậm chí ngay cả khi người lao động sẵn sàng gắn bó với hoạt động cải tiến, nếu họ không hiểu các quy tắc và nguyên lý của cải tiến liên tục thì các nỗ lực của họ vẫn có thể thất bại.

Bạn không thể dạy các nguyên lý và quy tắc của cải tiến bằng cách đưa cho mọi người những cuốn sách khó đọc và yêu cầu họ phải học hành chăm chỉ, thay vào đó, bạn nên cho phép họ thực hiện cải tiến ngay trong công việc, vì cải tiến liên tục là một kỹ năng đạt được thông qua thực hành thường xuyên.

Đề thiết lập được một hệ thống đề xuất sồi nổi nhất, phải làm cho người lao động "động chân động tay", "động tim" và "động nào". chỉ một bước nhảy ngắn không thể có được điều này. Mỗi bước đi đều cần thiết - từ làm "động chân động tay" tới "động não".



Đôi khi sức ép và sự khuyến khích đều cần thiết để thúc đẩy người lao động viết ra đề xuất. Khi đã hình thành thói quen viết đề xuất, người lãnh đạo cần khuyến khích và đào tạo họ để có được những đề xuất chất lượng cao.

Đôi khi sức ép và sự khuyến khích đều cân thiết để thúc đẩy người lao động viết ra đề xuất. Khi đã hình thành thói quen viết đề xuất, người lãnh đạo cần khuyến khích và đào tạo họ để có được những đề xuất chất lượng cao

Sự triển khai theo chiêu ngang có cần thiết?

Sự triển khai theo chiều ngang thường được hiểu là áp dụng ý tưởng từ bộ phận này sang bộ phận khác để có thể tận dụng hiệu quả, tuy nhiên, trên thực tế, điều này không mang lại kết quả như mong muốn. Nhiều người muốn biết họ có thể làm gì để phát triển Kaizen Teian hiệu quả ở bộ phận khác. Nhưng triển khai *ý tưởng* Kaizen theo chiều ngang hoàn toàn không cần thiết. Lý do rất đơn giản: chúng ta không nói về việc triển khai những ý tưởng riêng biệt mà nói về việc trải rộng, phát triển khả năng cải tiến trong mọi lĩnh vực của doanh nghiệp.

Điều nay giống với việc hỗ trợ cho một nước đang phát triển. Nên hỗ trợ thực phẩm. hay các trợ giúp và hướng dẫn kỹ thuật đề người dân tự làm ra thực phẩm? Nếu bạn đưa một con cá cho ai đó. anh ta sẽ ăn con cá và thế là hết. Nhưng nếu bạn đưa cần câu cá và bí quyết câu cá cho anh ta thì từ đó. anh ta có thể tự bắt cá đề ăn.

Áp đặt vài cải tiến nhỏ cho tất cả các bộ phận đề cố gắng phát triển Kaizen Teian giống với việc mồi lần cho ai đó một con cá. Càng bị áp đặt. người lao động càng đánh mất động lực đưa ra cải

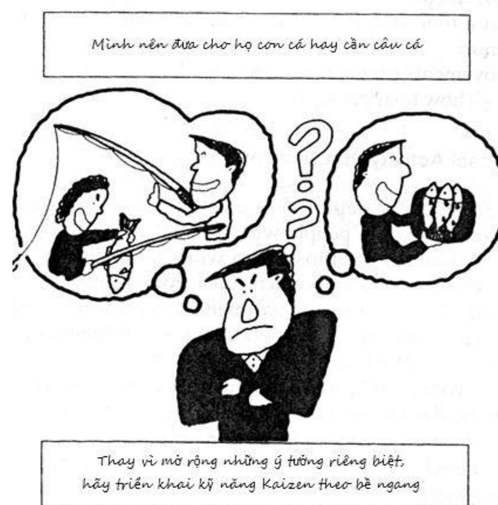
tiến sáng tạo. Người lao động cần phải học "cách câu cá" - cách áp dụng Kaizen Teian vào chính công việc của họ.

Hoạt động đề xuất phát triển kỹ năng

Vì mọi bộ phận đều có những vấn đề riêng của mình, nên người duy nhất có thể tìm ra cách giải quyết vấn đề đúng đắn là người làm việc tại chính bộ phận đó. Không có hai bộ phận nào hoàn toàn giống nhau, nên không thể áp dụng ý tưởng cải tiến tương tự trong bộ phận khác. Nhiều ý kiến không thể áp dụng trong những điều kiện khác nhau - dù khác biệt chỉ là rất nhỏ.

Thật sai lầm khi cho rằng những ý tưởng Kaizen tốt phải được triển khai ở cả những bộ phận khác, tùy thuộc vào từng vấn đề. mõi bộ phận phải phát triển cải tiến tương ứng của riêng mình. Điều đó khiến hoạt động Kaizen Teian có ý nghĩa như một biện pháp phát triển kỹ năng.

Hình 7.7



Hoạt động Kaizen chắc chắn phải được áp dụng trong mọi bộ phận. Nếu bản thân ý tưởng phải được thực hiện với cả các bộ phận khác, tốt nhất nên thực hiện chúng thông qua các tiêu chuẩn hoạt động chính thức và các hướng dẫn làm việc phải được củng cố, tuy nhiên, nó không làm giảm giá trị quan trọng của việc biên soạn, phân phối hoặc trình diễn các ví dụ về cải tiến sáng tạo. Việc giới thiệu các ý tưởng và ví dụ Kaizen một cách đơn giản sẽ không mang lại kết quả,

trừ phi bạn sử dụng các phần thưởng vật chất có giá trị để phát triển động lực và kỹ năng cải tiến.

Có thể trưng bày những mẫu cải tiến đề truyền đạt thông điệp “Bạn có thể đạt được cải tiến tương tự” và “Chúng tôi hy vọng bộ phận của bạn sẽ đưa ra những ý tưởng xuất sắc hơn”. Khi đọc tài liệu, mọi người sẽ nhận ra những thông điệp đó. Cách tiếp cận này hiệu quả hơn việc trực tiếp hô hào cải tiến sáng tạo.

Cách giải quyết những đề xuất tương tự

Một vấn đề nảy sinh là làm thế nào để giải quyết những đề xuất giống nhau do nhiều người khác nhau đưa ra. Những bộ phận khác nhau có thể đưa ra đề xuất giống nhau vì cùng gặp vấn đề tương tự là một điều bình thường, trên thực tế, điều này cho thấy sự phát triển thành công các kỹ năng Kaizen theo chiều ngang. Đây là một điều tốt! Do đó. người quản lý nên đánh giá và khuyến khích những đề xuất như vậy.

Đề xuất không phải là một ngôi nhà cần hạn chế người ra vào và bảo vệ - ý tưởng là để khuyến khích sáng tạo và độc đáo hơn nữa. Ý tưởng tốt của một bộ phận có thể áp dụng cho bộ phận khác cũng như kết hợp với cải tiến của doanh nghiệp khác.

Tuy nhiên, trong trường họp đề xuất giống nhau, ban đánh giá không nên đưa ra kết luận giống nhau. Mức độ cần kíp sẽ phụ thuộc vào từng bộ phận, trong mỗi bộ phận, khi mức độ nghiêm trọng của vấn đề khác nhau thì đánh giá đề xuất cũng khác nhau.

Điều gì làm nên một ý tưởng hay?

Đôi lúc. bạn nhận được nhận xét: “Đó là ý tưởng tuyệt vời. nhưng đáng tiếc, chúng tôi chưa thể thực hiện được”. Lời nhận xét này rất mâu thuẫn, theo định nghĩa, đề xuất không thể thực hiện được thì không phải là ý tưởng tốt. Với doanh nghiệp, ý tưởng và đề xuất không thể thực hiện giống như người đói bụng đứng trước một bức tranh đầy thức ăn ngon. Ý tưởng chỉ có giá trị khi được thực hiện và trở thành hiện thực. Vì vậy, nhận xét trên thật sự có nghĩa là “Nó sẽ thật tuyệt vời nếu được thực hiện”.

Ví dụ. đề xuất "Hãy nâng gấp đôi lương cho người lao động". Đây là một ý tưởng tuyệt vời. nhưng thật không may. hầu hết các doanh nghiệp thiếu vốn và tiềm lực để thực hiện điều này.

Đề xuất không nên là suy nghĩ mơ mộng và theo chủ nghĩa lý tưởng. Điều cần thiết ở đây là cách thức đề biến suy nghĩ mơ mộng đó thành ý tưởng được thực hiện, thành phần quan trọng này phải có trong đề xuất. Nếu không, đó không thể gọi là đề xuất có giá trị.

Khó thực hiện những đề xuất tốn kém

Khi mọi người nói: "Đó là ý tưởng hay. nhưng chúng tôi không thể thực hiện", họ thường hàm ý rằng đề xuất đó quá tốn kém hoặc rủi ro, không hoạt động tốt trong hệ thống hay còn một số hạn chế khác. Hạn chế lớn nhất chắc chắn là chi phí quá cao. Một lý do khiến đánh giá đề xuất tốn nhiều thời gian là người đánh giá phải xác minh xem đề xuất có đòi hỏi nhiều chi phí không. Nhiều dự án có thể được thực hiện dễ dàng nhưng lại quá tốn kém. Các doanh nghiệp đều có ngân sách hạn chế nên không thể chi phí vô ích vào những đề xuất mơ mộng và tốn kém. Họ thường dành ưu tiên cho những việc quan trọng hơn.

Chính vì vậy, hoạt động đề xuất phải tập trung vào xem xét nguồn lực để thực hiện khi đề xuất có chi phí lớn. Điều đó giúp đề xuất có thể được áp dụng dễ dàng vào thực tế. Phương pháp thực tế và hiệu quả nhất là những phương pháp không tốn kém, linh hoạt và có thể thực hiện dễ dàng.

Người đánh giá và nhân viên hành chính phải hiểu rõ khái niệm này khi đánh giá đề xuất và khuyến khích người lao động đưa ra ý tưởng, thay vì chỉ nói "Nếu bạn có ý tưởng hay.. hãy nói "Chúng tôi đang tìm kiếm những ý tưởng thực tế có thể thực hiện ngay lập tức". Cần phải hiểu rằng, "ý tưởng hay" là một đề xuất đòi hỏi ít kinh phí nhất có thể.

Trong quá khứ, người đánh giá thường đưa ra nhận xét lịch sự về đề xuất của người lao động bằng cách khuyến khích họ đưa ra nhiều đề xuất hơn, tuy nhiên, không thể khen thưởng và tán dương họ vì những đề xuất không hữu ích.

Hình 7.8



Để thu hút tối đa đề xuất, người đánh giá phải nhận xét chân thành. Nếu không, hệ thống đề xuất sẽ trở nên giả tạo và không đạt hiệu quả. Nếu người giám sát và quản lý hiểu rõ mục tiêu của đề xuất và hướng dẫn người lao động đưa ra đề xuất phục vụ mục tiêu đó, thì hoạt động sẽ trở thành công cụ hữu hiệu cho đào tạo tại-nơi-làm-việc.

Câu Hỏi Thảo Luận

1. Bốn thành phần trọng yếu của Chu trình Kaizen Teian là gì?

2. Nêu tên ba chiến lược “đẩy” (sức ép bên ngoài) để khuyến khích tham gia hoạt động cải tiến.

3. Nêu tên hai chiến lược “kéo” để (động viên) khuyến khích sự tham gia.

4. Tại sao đề xuất cần do người giám sát trực tiếp đánh giá chứ không phải ban lãnh đạo?

5. Trong hệ thống Kaizen Teian, doanh nghiệp làm gì để nâng cao chất lượng đề xuất?

6. Những điều gì tạo nên một “ý tưởng hay”?

7. Người đánh giá nên đưa ra nhận xét thế nào trước những đề xuất chất lượng kém?

8. Tiêu Chuẩn Đánh Giá: Những Quy Tắc Đơn Giản Để Đưa Ra Các Quyết Định Nhanh Chóng

Quy Tắc Và Tiêu Chuẩn Của Doanh Nghiệp Hiện Đại

Tại sao việc đánh giá - khía cạnh quan tâm đến người lao động nhất và đặc biệt quan trọng trong hoạt động đề xuất - thường càn trở sự phát triển của hoạt động này? Lý do thường là:

1. tiêu chuẩn đánh giá quá phức tạp

2. Đề xuất không được xem xét và đánh giá nhanh chóng

3. Với những đề xuất được xem xét và đánh giá nhanh chóng, không có quyết định nào được đưa ra

4. Có quá nhiều khía cạnh quan trọng cần cân nhắc

Đó là lý do tại sao nhiều người lao động thường nhận được phản hồi về đề xuất của họ là "đang đánh giá". Nghĩa là thậm chí những ý tưởng hữu ích và thiết thực nhất cũng đang chất đống trên bàn làm việc của ai đó, trong thời đại thay đổi nhanh chóng này, doanh nghiệp không thể áp dụng những phương pháp chậm chạp như vậy. Họ phải có khả năng giải quyết vấn đề ngay lập tức; đổi mới tốn thời gian sẽ trở thành vô ích. Họ phải xem xét, đánh giá và đưa ra quyết định về đề xuất ngay trong ngày nhận được; chỉ khi đó, họ mới có thể tiếp thêm sinh lực cho chiến lược quản lý của doanh nghiệp.

Ngày nay, trong các lĩnh vực kinh doanh, loại hình và phong cách của doanh nghiệp ngày càng đa dạng, tỷ lệ lĩnh vực kinh doanh "mềm" như ngành dịch vụ đang tăng lên so với ngành sản xuất, tiêu chuẩn đánh giá đề xuất cũng phải phản ánh tính đa dạng của thời đại. Doanh nghiệp có phong trào đề xuất năng động đều áp dụng các cách thức linh hoạt để thích ứng với sự thay đổi nhanh chóng. Doanh nghiệp áp dụng hệ thống lạc hậu với cách tiếp cận hiện đại sẽ trở nên lỗi thời. Việc sử dụng một hệ thống đáp ứng nhanh chóng yêu cầu của thời đại là rất cần thiết

để đánh giá nhanh chóng các đề xuất, ra quyết định áp dụng và thực hiện ý tưởng. Đặc điểm quan trọng của hệ thống đề xuất cải tiến liên tục chính là tính đơn giản.

Tiêu chuẩn đánh giá phải phù hợp với mục đích

Nhiều doanh nghiệp sử dụng tiêu chuẩn đánh giá như hình 8.1. Chúng bao gồm các tiêu chí đánh giá như "hiệu quả", "sự mới lạ của ý tưởng" hay "nỗ lực". Mỗi tiêu chí được quy định một số điểm nhất định; tổng điểm sẽ quyết định hạng hoặc loại của đề xuất và mức thưởng tương ứng.

Thật không may, phương pháp này tốn thời gian và khá khó hiểu. Ví dụ, khi người đánh giá đã đánh giá được cơ bản giá trị đề xuất trong lần đọc đầu tiên, họ vẫn phải lần lượt thực hiện các bước bắt buộc để tìm ra con số tổng cộng. Như vậy, đề xuất - mà họ "biết" sẽ chỉ nhận được một phần thưởng nhỏ - đôi lúc lại có tổng số điểm cao xứng đáng nhận được phần thưởng lớn hơn, thế là người đánh giá phải xóa bỏ mọi thứ và mất thời gian thao tác lại để tìm ra một số điểm "đúng", cố gắng đưa ra tiêu chuẩn đánh giá cơ bản đúng với số điểm mà họ cho là thích hợp.

Cách giải quyết vấn đề này là thực hiện theo "bảng đánh giá nhanh" như hình 8.2. Đó là một loạt chỉ dẫn đơn giản giải thích sự phân loại đề xuất và hướng dẫn sử dụng.

Hình bao gồm ba mức đánh giá cơ bản. phù hợp với ba mục tiêu của đề xuất. Đó là:

• *Tham gia*: nhận ra lĩnh vực có vấn đề

• *Phát triển kỹ năng*: tạo ra ý tưởng đổi mới cho giải pháp

• *Hiệu quả*: đạt kết quả thông qua thực hiện đề xuất

Hình 8.1: Tiêu chuẩn đánh giá kiểu cũ

Tiêu chí	Mục đánh giá nguyên tắc và điểm đánh giá			
Hiệu quả (40)	Rất lớn	Đáng kể	Nhỏ	Không có ý nghĩa
	40, 38, 36, 34	30, 28, 26, 24	20, 18, 16, 14	10, 6, 4, 0
Độc đáo (25)	Rất độc đáo và sáng tạo	Khá độc đáo, có sức ảnh hưởng lớn	Có thể áp dụng sáng tạo nếu có trợ giúp; sáng tạo khi áp dụng rộng rãi	Đã có những đề xuất tương tự; không sáng tạo và sâu sắc nhưng có giá trị tham khảo
	25, 23	20, 18, 16	14, 12, 10, 8	6, 4, 2, 0
Nỗ lực (20)	Đòi hỏi nỗ lực rất lớn	Đòi hỏi nỗ lực tương đối	Đòi hỏi một chút nỗ lực	Rất ít nỗ lực
	20, 18	16, 14, 12	10, 8, 6	4, 2, 0
Khả năng thực hiện (15)	Có thể thực hiện ngay lập tức	Cần có thời gian chuẩn bị	Vẫn còn một số điểm cần cải tiến và suy nghĩ thêm	Cần thêm nhiều nghiên cứu khác; khó có thể thực hiện
	15, 12	10, 8	6, 4	2, 0



Loại đề xuất và mức thưởng

Loại 7	⩾ 30 điểm	500 yên
Loại 6	⩾ 40 điểm	1.000 yên
Loại 5	⩾ 50 điểm	2.000 yên
Loại 4	⩾ 60 điểm	3.000 yên
Loại 3	⩾ 70 điểm	10.000 yên
Loại 2	⩾ 80 điểm	20.000 yên
Loại 1	⩾ 90 điểm	30.000 yên

Mục tiêu tham gia

Tham gia là phát hiện và giải quyết với những vấn đề liên quan tới công việc. Đó là việc mọi người lao động đều có khả năng và mong muốn thực hiện. Hệ thống đề xuất cũng đặt ra mục tiêu này, tuy nhiên, nếu muốn hệ thống hoạt động suôn sẻ thì phải xác định rõ mục tiêu và phương pháp đánh giá đề xuất.

Việc đưa ra đề xuất thường biểu thị:

1. Có một vấn đề

2. Ai đó ghi nhận vấn đề và thông báo cho người khác

3. Ai đó đề ra tường đề giải quyết vấn đề

Vì vậy, một đề xuất chỉ ra người đổi mới đang ở trạng thái tích cực giải quyết vấn đề liên quan tới công việc, thậm chí. khi quá trình kết thúc ở đây thì sự tham gia này vẫn được đánh giá cao.

Đương nhiên có nhiều mức độ tham gia, thái độ phổ biến tại nơi làm việc và trong cách quản lý thường tác động tới sự tham gia. Ngoài ra nó còn bị ảnh hưởng bởi những nhân tố mà người

tham gia không nhận biết được, trong những trường hợp như vậy, sự tham gia đặc biệt có giá trị nếu những nhân tố này được chỉ rõ trong biểu mẫu đề xuất.

Mục tiêu phát triển kỹ năng

Nếu việc tham gia chỉ đơn thuần là chỉ ra vấn đề thì phát triển kỹ năng đòi hỏi nghĩ ra giải pháp -

Hình 8.2: Bảng đánh giá nhanh

Tiêu chí \ Cấp độ	Bình thường △	Tốt ○	Rất tốt ◎
Thực hiện/ hiệu quả	200 yên	500 yên	1.000 yên hoặc hơn nữa → Gắn với bảng riêng, thảo luận
Giải pháp (khái niệm, ý tưởng)	Tiền thưởng cho sự tham gia	200 yên	500 yên
Xác định vấn đề	Bị từ chối	Tiền thưởng cho sự tham gia	200 yên

Giải thích bảng đánh giá đề xuất

1. *Thực hiện/hiệu quả*: Đầu tiên kiểm tra ô "đã thực hiện" hoặc "chưa thực hiện" trong mục "hiệu quả" của mẫu ý kiến.

Đã thực hiện:
- △ → Nếu nó đại diện cho bất cứ cải tiến nào thì đề xuất được thưởng 200 yên
- ○ → Nếu hiệu quả tốt, mức thưởng là 500 yên
- ◎ → Nếu hiệu quả rất cao, tiền thưởng là 1.000 yên. Với những đề xuất đặc biệt hiệu quả, phải sử dụng một bảng riêng hoặc phải đưa ra thảo luận.

2. *Ý tưởng/giải pháp*: Với đề xuất chưa thực hiện, xem mục "Đề xuất đổi mới".

Đề xuất đổi mới (Ý tưởng, Cụ thể, Khả thi)
- △ → Tiền thưởng tham gia
- ○ → 200 yên
- ◎ → 500 yên, nhưng không vượt quá 500 yên nếu đề xuất chưa được thực hiện, bất kể ý tưởng tốt đến đâu

3. *Xác định vấn đề*: Nếu ý tưởng và lợi ích của đề xuất không được công nhận, hãy xem mục "phạm vi vấn đề"

Phạm vi vấn đề (Ghi nhận vấn đề, Chỉ ra vấn đề, Đào sâu vấn đề)
- △ → bị từ chối (vấn đề được chỉ ra nhưng định nghĩa còn chưa rõ ràng
- ○ → tiền thưởng tham gia
- ◎ → 200 yên, nhưng không vượt quá 200 yên khi chưa đưa ra được giải pháp cụ thể, bất kể việc nhận thức vấn đề sâu sắc đến đâu.

Chú thích:
1. Số lượng tiền thưởng và mức thưởng phụ thuộc vào điều kiện từng doanh nghiệp.
2. Tiền thưởng trực tiếp được trao cho một cải tiến áp dụng với mức thưởng và tiêu chí tương ứng.

đó chính là đưa ra đề xuất cải tiến.

Có nhiều cách giải quyết vấn đề; và giải pháp có thể có những mức độ khác nhau. Mức độ này phụ thuộc một phần vào những điều kiện sau:

1. Mức độ hiểu biết điều kiện thực tại

2. Nỗ lực xác định nguyên nhân vấn đề

3. Nghiên cứu ý tưởng Kaizen Teian và các giải pháp

4. Phân tích hiệu quả của đề xuất có thể thực hiện

Nếu bạn chỉ nhìn thấy hoàn cảnh hiện tại. giải pháp bạn đưa ra sẽ chỉ thích ứng với hoàn cảnh mà bạn nhìn thấy rõ ràng. Ngược lại, nếu bạn đào sâu vào nguyên nhân vấn đề. bạn sẽ có thể đưa ra những đề xuất cải tạo với những giải pháp triệt tiêu được nguyên nhân.

Tiêu chuẩn đánh giá truyền thống bao gồm mục “ý tưởng độc đáo” dưới mục “nỗ lực”. Đó là vì ý tưởng càng độc đáo càng phản ánh quá trình nghiên cứu, tìm tòi, học hỏi và các hoạt động khác bao hàm trong nỗ lực, tính độc đáo cùng được đánh giá thông qua những yếu tố cấu trúc như sự cụ thể của đề xuất và khả năng thực hiện.

Cần phải nghiên cứu kỹ lưỡng thì mới có thể đưa ra những đề xuất ít tốn kém nhất và dễ thực hiện nhất. Nếu không bị hạn chế về tiền bạc và thời gian thì bất cứ điều gì cùng có thể thực hiện, thực tế thì không như thế, do đó, tính độc đáo chính là thước đo giá trị của đề xuất. Khi xác định mức độ độc đáo của đề xuất, tiêu chí quan trọng là sự cụ thể và khả năng thực hiện. Chỉ khi đạt được những điểm này thì đề xuất mới thể hiện tính độc đáo cao.

Mục tiêu hiệu quả

Hiệu quả mà chúng ta đánh giá là hiệu quả thật sự - hữu hình hay vô hình - khi thực hiện đề xuất. Chỉ có thể đánh giá hiệu quả của những đề xuất đã được thực hiện.

Sự khác biệt giữa đề xuất chưa được thực hiện và đề xuất đã thực hiện được phản ánh rõ nét trong hệ thống giải thưởng. Mức thưởng cho “tìm ra vấn đề” và “độc đáo” thể hiện sự đầu tư đào tạo những người lao động có tài năng, trong khi tiền thưởng cho “hiệu quả” được coi là sự đền bù cho công lao đề xuất.

Sự khác biệt này rất quan trọng. Như đã nói, thậm chí một ý tưởng xuất sắc cũng có thể không được thưởng trừ phi được sử dụng. Điều này giải thích tại sao khi đánh giá những đề xuất chưa thực hiện, ta không nên dựa vào hiệu quả mà nên dựa vào khả năng nhận thức và suy nghĩ sáng tạo của đề xuất.

Ý nghĩa của cấp độ đề xuất

Trong bảng đánh giá nhanh, mục hướng dẫn thường được sắp xếp theo thứ tự sau: (1) hiệu quả, (2) độc đáo và (3) phát hiện vấn đề. Đánh giá đề xuất cần phản ánh những “tiêu chí” này.

Việc nhận biết một vấn đề không mấy quan trọng, mặc dù không nhận biết còn xấu hơn. là dấu hiệu cho thấy người lao động không tiến bộ không qua được cấp độ 0 - cấp độ thờ ơ, không quan tâm và thiếu trách nhiệm.

Với người lao động ở cấp độ 1. cấp độ “phát hiện vấn đề”, doanh nghiệp trông đợi những người cùng phát hiện ra vấn đề - sẽ tự hỏi bản thân mình làm thế nào để giải quyết, thậm chí, Chỉ cần đưa ra đề xuất phác thảo thì họ cùng đã tiến lên cấp độ mới - cấp độ suy nghĩ sáng tạo, trong cấp độ đề xuất 2, chúng ta cũng đánh giá thái độ và động cơ tích cực, kiểm tra hoạt động nghiên cứu và học tập - phần cần thiết của quá trình tôi luyện kỹ năng giải quyết vấn đề.

Mặt khác, ý tưởng tốt nhất cũng không đạt hiệu quả nếu không được thực hiện. Vì vậy, một đề xuất có thể thực hiện - bản thân nó có hiệu quả - luôn ở cấp độ cao hơn. Để thực hiện, người đề xuất cần có sự cho phép của người giám sát và phải thuyết phục đồng nghiệp hợp tác hoặc giúp đỡ. Điều đó đòi hỏi nhiều nỗ lực. và là yếu tố phân biệt giữa đề xuất chưa thử nghiệm và đề xuất đã thực hiện.

Bốn cấp độ của hoạt động đề xuất đã được giới thiệu trong Chương 7. Hình 8.3 thể hiên mục tiêu và ý nghĩa của tiền thưởng trong mỗi cấp độ khác nhau.

Nếu tất cả những gì tôi làm là ghi nhận mọi việc (và chỉ ra vấn đề), tôi cũng khá thông minh nhưng chỉ kiếm được không gì hơn ngoài khoản tiền thưởng tham gia, khoảng 100 yên (dưới 1 đô-la). Nếu tôi cũng đưa ra đề xuất cải tiến một vấn đề. bất kể là gì, mức tường tăng lên cấp độ cao hơn trong khoảng 200-500 Yên (từ 1.50-3 đô-la), tuy nhiên, nếu đề xuất không được thực hiện, ý tưởng của tôi - dù có độc đáo thế nào - chỉ có thể được thưởng không quá 500 Yên.

Hình 8.3:Bảng cấp độ và mục tiêu

Cấp độ		Mục tiêu	Tiêu chí đánh giá	Nội dung đánh giá, cấp độ		Ý nghĩa của tiền thưởng
0	Không quan tâm, không trách nhiệm, thờ ơ					
1	Thái độ tích cực, nhận thức vấn đề	Tham gia	Xác định vấn đề	1. Ghi nhận mọi việc (khả năng cảm nhận, xác định vấn đề) 2. Giải quyết vấn đề trong công việc (không hài lòng và phàn nàn -> hình thành nên vấn đề) → 3. Chỉ rõ vấn đề (hiện tượng -> nguyên nhân) →		Giáo dục và đào tạo người lao động
2	Kiểm tra, nghiên cứu, tháo vát, kế hoạch, học tập, tìm ra giải pháp	Phát triển kỹ năng	Ý tưởng Giải pháp	1. Tháo vát, ý tưởng 2. Cụ thể, dễ thực hiện 3. cấp độ nghiên cứu, học tập, phân tích (ý tưởng bất chợt -> hiện tượng và nguyên nhân -> ảnh hưởng		Đầu tư Khuyến khích
3	Thực hiện, tán thành, hợp tác, theo đuổi hiệu quả	Hiệu quả	Thực hiện hiệu quả	Hiệu quả hữu hình	Chi phí thấp hơn	Khen thưởng về hiệu quả Sự đền bù
				Hiệu quả vô hình	Doanh thu tăng	Phần thưởng khuyến khích

Trong bất cứ trường hợp nào. hành động thực hiện nhanh chóng đề xuất là chìa khóa dẫn tới thành công của hoạt động cải tiến. Nếu quá trình đánh giá tốn nhiều thời gian, hoặc cần phải do những nhân vật “quan trọng” của ban nào đó xem xét, thì hoạt động cải tiến sẽ không bao giờ đạt kết quả cao. Nếu trong lần đánh giá đầu tiên, đề xuất đã phải đưa lên ban đánh giá thì quyết định có thể được đưa ra sau khi người đề xuất đã thuyên chuyển công việc. Việc thực hiện càng sớm càng tốt những ý tưởng đề xuất sáng tạo hữu ích là vô cùng cần thiết.

Người quản lý không nên lưỡng lự quá lâu khi xem xét mức thưởng cho đề xuất là 500 yên hay 1.000 yên (tương đương 3 đô-la đến 6 đô-la). Với mức thưởng 1o,000 yên hoặc ít hơn. người quản lý nên nhanh chóng đưa ra quyết định đề tiết kiệm thời gian, đồng thời tạo động lực phát triển và thực hiện ý tưởng của mọi người.

Biểu mẫu đề xuất chú trọng “hiệu quả”

Hình 8.4 là một mẫu ý kiến, trong đó. mục đầu tiên cần điền vào là “Hiệu quả”, tiếp theo là các mục “Độc đáo (đổi mới, sáng tạo)” và “Phát hiện vấn đề (quan sát)”. Có thể đảo ngược thứ tự trong mẫu. nhưng nhiều doanh nghiệp vẫn sử dụng mẫu đề xuất loại này.

Những lý do sử dụng mẫu đề xuất này:

1. Một trong những nguyên tắc kinh doanh cơ bản là "bắt đầu từ kết quả". Mẫu đề xuất này đã đảm bảo được điều đó.

Hình 8.4: Đề xuất cải tiến sáng tạo (A)

Thường bao gồm biểu đồ hay minh họa

Giải thích rõ ràng và súc tích những điểm cơ bản của đề xuất

Tên đề xuất | Ngày | Tên người đề xuất | Bộ phận

Hiệu quả ☐ Đã được thực hiện ☐ Chưa được thực hiện (hiệu quả dự kiến)

Giải pháp (ý tưởng)

Phạm vi vấn đề (xác định)

Đánh giá của bản thân người lao động

Quyết định của người đánh giá đầu tiên thưởng ≤ 1.000 Yên

Quyết định của ban đánh giá

(Chỉ đánh dấu một mức thưởng)

(Chỉ đánh dấu một mức thưởng)

Ban đánh giá (chữ ký)

Hướng dẫn và phản hồi của người đánh giá đầu tiên (hoặc ý kiến bằng văn bản của ban đánh giá)

Người đánh giá đầu tiên (chữ ký)

2. Việc giới thiệu đề xuất bằng cách miêu tả hiệu quả đạt được là hiển nhiên, vì hiệu quả chính là động lực khuyến khích người lao động đưa ra đề xuất.

3. Người đánh giá cần phải biết hiệu quả dự kiến ngay khi bắt đầu để làm cơ sở xếp hạng đề xuất hoặc đưa ra hướng dẫn.

Thực tế, rất nhiều đề xuất được sắp xếp theo cách rất khó hiểu. Người đề xuất có xu hướng tập trung vào hậu cảnh của vấn đề, sắp xếp chi tiết lung tung, trộn lẫn các mô tả, giải thích, phàn nàn và ý kiến. Người đánh giá cũng khó tranh khỏi nhầm lẫn.

Do đó. xuất phát từ hiệu quả dự kiến nhằm đặt toàn bộ thông tin tiếp theo vào một ngữ cảnh. Khi nêu lên hiệu quả dự kiến, khái niệm đề xuất sẽ dễ dàng giải thích hơn trong mục “độc đáo''. Sau khi đã điền đầy đủ thông tin vào các mục. không cần phải mô tả vấn đề dài dòng nữa. Một ưu điểm khác của mẫu đề xuất này là vấn đề được đặt ngay cạnh giải pháp đề xuất.

Tự đánh giá cho mục “hiệu quả”

Mẫu đề xuất bao gồm hai đánh giá nhanh được giới thiệu trong hình 8.2. Người lao động phải hoàn thành phần đầu tiên, vì vậy. nó là quá trình tự đánh giá đề xuất cải tiến. Sau đó, người đánh giá đầu tiên phải hoàn thành nốt phần thứ hai.

Mẫu đề xuất này có những ưu điểm sau:

1. Làm rõ đề xuất của người lao động

2. Giải quyết quá trình đánh giá và hướng dẫn bằng cách nêu rõ lý do tại sao người lao động đưa ra đề xuất

3. Muốn chỉ ra một vấn đề nào đó

4. Muốn ý tưởng của mình được đánh giá và áp dụng

5. Muốn người khác thừa nhận hiệu quả của cải tiến

Người đánh giá phải đánh giá và cân nhắc toàn bộ những mối quan tâm này của người đề xuất. Họ phải xem xét từng phạm vi đặc biệt của đề xuất để phản hồi lại. Nếu bản tự đánh giá của người lao động và người đánh giá giống nhau thì không cần diễn giải chi tiết nữa, trong trường họp như vậy, những điều mà người lao động muốn người khác thừa nhận đã rõ.

Mặt khác, nếu bản đánh giá của người lao động và người đánh giá có sự khác biệt thì cần phải diễn giải và hướng dẫn thêm, thậm chí. nếu người lao động tin tưởng vào giá trị của đề xuất, thì người giám sát trực tiếp phải nghiên cứu đến những nhân tố khác như tính an toàn, khả năng tạo lợi nhuận và ảnh hưởng của đề xuất tới giai đoạn tiếp theo của quá trình.

Ngược lại, có những đề xuất mà người lao động không đánh giá cao nhưng sẽ trở thành ý tưởng tuyệt vời mang lại lợi ích cho toàn doanh nghiệp. Việc này cùng đòi hỏi sự diễn giải và phản hồi cụ thể.

Quy tắc cho đề xuất "cải tiến kinh doanh"

Hệ thống đề xuất có thể có một số mục tiêu như sau:

• Cải tiến và phát triển sản phẩm

• Thành lập xí nghiệp mới

• Cải tiến xí nghiệp hiện tại

Mặc dù hai mục tiêu đầu tiên được chú ý nhiều nhất, nhưng trên thực tế, yếu tố thứ ba lại đóng góp lớn nhất vào quá trình củng cố cơ cấu doanh nghiệp. Cải tiến kinh doanh thật sự diễn ra thông qua quá trình thực hiện liên tục hàng ngày những cải tiến nhỏ tại nơi làm việc của người lao động, sử dụng óc sáng tạo của từng người.

Để quản lý hiệu quả hệ thống đề xuất, ban lãnh đạo doanh nghiệp phải xác định rõ hạng mục nào quan trọng nhất. Nếu không làm được việc này, sẽ xảy ra bất đồng ý kiến giữa những người phát triển hoạt động đề xuất, cũng như giữa những người lao động. Điều đó sẽ tạo ra hiểu lầm và bất bình không cần thiết.

Những người khác nhau sẽ có những mục tiêu khác nhau. Đó là lẽ tự nhiên. Vì có sự khác biệt này nên cần phải có các quy tắc, tiêu chuẩn, tổ chức và phương pháp quản lý - vốn đại diện cho biện pháp đạt được mục tiêu khác nhau.

Hình 8.7 là một ví dụ của chiến lược xác định rõ mục tiêu của hệ thống đề xuất. Chiến lược này có những đặc điểm sau:

1. Hoạt động cải tiến được coi là một phần công việc thực tế của một người, và vì vậy. cũng được trông đợi là phần công việc của mọi người.

2. Cải tiến quan trọng nhất là cải tiến được thực hiện trong công việc của chính bản thân mỗi người.

3. Nên đặc biệt khuyến khích những đề xuất đã thực hiện. Người lao động đệ trình đề xuất này lên người giám sát trực tiếp, làm cho nó trở thành cơ hội đào tạo tại-nơi-làm-việc.

4. Đề xuất cho bộ phận khác được gọi là “đề xuất tham khảo”, thường chỉ được coi là đề xuất hữu ích hạng hai. Điều này giúp tránh sự thất vọng không cần thiết, tiết kiệm thời gian và sức lực.

Đánh giá “đề xuất tham khảo” như thế nào?

Khái niệm “đề xuất tham khảo” là cách tiếp cận mới và quan trọng nhất. Nó cũng thể hiện sự thật rằng đề xuất cho bộ phận khác là nguồn gốc cản trở hệ thống đánh giá và thực hiện.

Ban đầu. hầu hết các hệ thống đề xuất thông thường đều tràn ngập số lượng đề xuất cho bộ phận khác. Khán giả thường hiểu cuộc chơi hơn chính người chơi, vì vậy, bạn dễ dàng nhìn ra lỗi của người khác hơn lỗi của bản thân. Điều này giải thích tại sao đôi lúc. người ngoài có thể đưa ra các đề xuất sáng tạo. mới mẻ và độc đáo.

Vấn đề với cách tiếp cận này là phải làm gì sau khi thu thập những ý tưởng này. Đề xuất cần có người đánh giá và đưa ra quyết định về chúng, trên thực tế, hầu hết ý tưởng thuộc hệ thống đề xuất như vậy thường xuyên ở trong tình trạng “đang xem xét”.

Tuy nhiên, để tạo phong trào thi đua, doanh nghiệp không được bỏ qua những đề xuất này. Hơn nữa, mỗi bộ phận nên chủ động thu thập thông tin hàng ngày và tỏ ra cởi mở với những quan điểm, chính kiến, ý tưởng khác nhau - một việc đòi hỏi nhiều công sức và nỗ lực. Nên vui vẻ chấp nhận đề xuất từ những người ngoài cuộc, miễn là những người này thật sự mong muốn công việc trở nên dễ dàng và hiệu quả hơn.

Đề xuất và quan điểm của người ngoài cuộc là tài liệu tham khảo giá trị. Vì vậy, nên thể hiện thái độ trân trọng, tuy nhiên, thực tế cho thấy nhiều tài liệu kiểu này không hữu ích. kể cả chỉ để tham khảo. Đây là nguyên nhân của tình trạng phản hồi kiểu “chúng tôi đang xem xét”.

Chỉ khi mỗi bộ phận có thể giải quyết vấn đề của chính mình thì mới có thể đánh giá đề xuất từ bộ phận khác. Ngay khi đạt tới giai đoạn thuần thục, bộ phận đó có thể phát triển hoạt động Kaizen mới một cách dễ dàng.

Một người có thể đưa ra bất kỳ đề xuất nào với các bộ phận khác nhưng chỉ khi hoạt động cải tiến ở bộ phận của anh ta trong tình trạng hoạt động tốt. Còn không thì một người khó có thể mang lại sự phát triển nhanh chóng cho toàn Công ty. Đây là lý do tại sao hoạt động Kaizen khuyến khích đề xuất đại diện cho ý tưởng được thực hiện của người lao động trong doanh nghiệp. Cách tiếp cận như vậy giúp cho việc xác định tầm quan trọng thực tế của hoạt động cải tiến trở nên rõ ràng.

Hình 8.5 – các nguyên tắc của hệ thống đề xuất cải tiến.

Hình 8.5: Các nguyên tắc của hệ thống đề xuất cải tiến

Tại sao

1. Mục đích:

Mục đích chính là "giúp công việc của tôi và mọi người hiệu quả hơn thông qua cải tiến sáng tạo".

(1) Tham gia: cổ vũ suy nghĩ sáng tạo và sự tháo vát, khuyến khích tham gia tích cực và chủ động.

(2) Phát triển kỹ năng: đề xuất cải tiến là cơ hội để "đào tạo tại-nơi-làm-việc" và giúp phát triển kỹ năng.

(3) Hiệu quả: giúp quá trình làm việc diễn ra suôn sẻ, và tiến xa hơn là xây dựng doanh nghiệp vững mạnh.

2. Mục tiêu:

(1) Mọi người lao động tham gia cải tiến doanh nghiệp và đưa ra đề xuất.

(2) Mọi người, từ giám đốc tới giám sát bộ phận, phải khuyến khích hoạt động đề xuất cải tiến. Hướng dẫn người khác cũng rất quan trọng.

Cái gì

3. Nội dung và loại hình đề xuất

Mọi đề xuất mang tính xây dựng, dù chỉ là những sáng kiến nhỏ, đều mang lại lợi ích cho doanh nghiệp. Mặt khác, các yêu cầu, than phiền, phàn nàn không đại diện cho đề xuất cải tiến sẽ bị loại bỏ.

(1) Đề xuất đã được thực hiện: là đề xuất đã được thực hiện và kiểm chứng hiệu quả.

(2) Đề xuất chưa được thực hiện: là đề xuất đang xem xét, dù chưa được thực hiện (chúng là những khái niệm độc đáo, ý tưởng mới và khả năng nhận thức chính xác vấn đề. Chúng sẽ được đánh giá).

(3) Đề xuất tham khảo: là đề xuất cải tiến cho công việc của bộ phận khác, để người lao động làm việc ở bộ phận đó tham khảo. (Tuy nhiên, nếu những đề xuất này do người lao động làm việc ở chính bộ phận đó đưa ra thì họ xứng đáng được khen ngợi đặc biệt.)

Như thế nào

4. Đệ trình đề xuất như thế nào

(1) Về nguyên tắc, đề xuất đệ trình lên người đánh giá đầu tiên (người giám sát trực tiếp). Sau khi được hướng dẫn và chấp thuận, bạn nên thực hiện chúng ngay khi có thể (chúng sẽ được phân loại như đề xuất đã được thực hiện).

(2) Bạn cũng có thể đệ trình đề xuất trực tiếp lên văn phòng công ty, nhưng chúng sẽ chỉ được coi là đề xuất tham khảo. Văn phòng công ty không có trách nhiệm xem xét, quyết định hoặc thực hiện đề xuất.

5. Đánh giá và phản hồi

(1) Chi tiết liên quan tới người đánh giá, tiêu chuẩn đánh giá, quá trình đánh giá và phần thưởng khuyến khích được đính kèm vào tài liệu này.

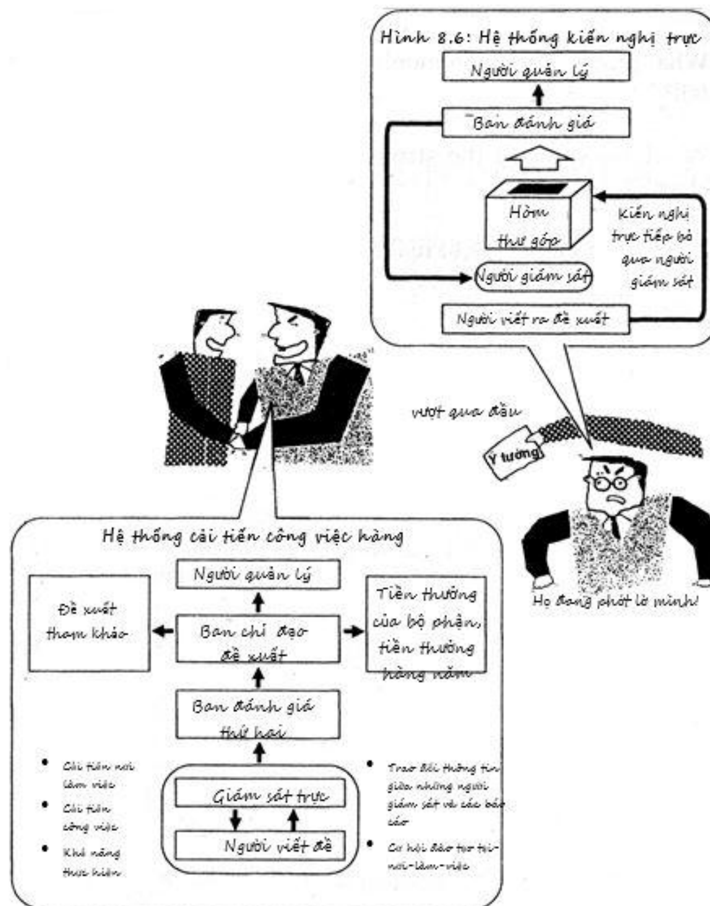
(2) Người đánh giá chịu trách nhiệm đánh giá đề xuất, phản hồi và hướng dẫn.

6. Quyền sở hữu

(1) Quyền liên quan tới nội dung đề xuất thuộc về doanh nghiệp.

(2) Trong trường hợp áp dụng quyền sở hữu công nghiệp, cần phải viết một lá đơn theo những nguyên tắc sáng chế liên quan tới công việc đó.

Dù là đề xuất nhỏ hay lớn. việc thực hiện nó là sự khích lệ lớn cho tinh thần toàn bộ người lao động. Để củng cố vị trí của mình, doanh nghiệp phải phát triển kỹ năng cải tiến trong từng bộ phận và tạo ra môi trường thuận lợi cho hoạt động cải tiến.



Cải tiến kinh doanh - vốn là chỉ tiêu cơ bản - có thể đạt được nếu hoạt động cải tiến có sự hợp tác chặt chẽ giữa người lao động và người giám sát. Không cần phải tạo ra một hệ thống đệ trình đề xuất cải tiến trực tiếp lên ban lãnh đạo. bỏ qua người giám sát trực tiếp. Hơn nữa, sẽ thiếu sáng suốt khi người quản lý phê duyệt một đề xuất mà không hỏi ý kiến của người giám sát trực tiếp.

Mặt khác, các ông chủ cũng là con người, họ có những ý tưởng cứng nhắc và thành kiến riêng, cần phải có một số cơ chế để đề phòng sự tổn hại do những hành vi như vậy có thể gây ra. Cũng có thể duy trì hệ thống kiến nghị trực tiếp lên ban lãnh đạo. nhưng chỉ như một hệ thống bổ sung mà thôi.

Câu Hỏi Thảo Luận

1. Những vấn đề của một hệ thống đánh giá không thành công là gì ?

2. Những ưu điểm của “bảng đánh giá nhanh” ?

3, tại sao lấy “hiệu quả” làm mục đầu tiên trong mẫu đề xuất là một ý tưởng hay ?

9. Một số mẫu đề xuất cải tiến đã được thực hiện

chương này đưa ra một số ví dụ về mẫu đề xuất và tiêu chuẩn đánh giá được các doanh nghiệp sử dụng trong hoạt động đề xuất cải tiến.

Mẫu Đề Xuất Của Jr West Japan

Hình 9.1 là mẫu đề xuất của JR West Japan (một doanh nghiệp tư nhân, trước đây là một đơn vị của ngành Đường sắt Nhật Bản). Được chinh sửa năm 1989, mẫu đề xuất này phá vỡ khái niệm truyền thống về một mẫu đề xuất phải như thế nào. Nó có những đặc điểm

1. Để tránh sử dụng từ "đề xuất" - vốn có thể dẫn tới cách hiểu sai lệch - biểu mẫu có tên là ‘‘Bảng Kaizen", trong đó nhấn mạnh mục tiêu cơ bản của phong trào, đó là Kaizen (cải tiến liên tục).

2. Cột "hiệu qua" nằm trên cùng, thể hiện nguyên tắc kinh doanh "báo cáo theo kết luận".

3. Các mũi tên hướng theo tiến trình suy nghĩ về cải tiến. Vì vậy, bản thân biểu mẫu đưa ra chỉ dẫn cho người đề xuất. Nó cũng có thể dùng để thực hành suy nghĩ sáng tạo và đánh giá đề xuất từ nhiều góc độ khác nhau.

4. Điểm quan trọng trong danh sách là tiêu chí đánh giá xuất hiện cùng với hướng dẫn xếp hạng. Sự sắp xếp này khuyến khích phát triển kỹ năng và đào tạo tại-nơi-làm-việc thông qua hoạt động cải tiến. Danh sách cũng có thể sử dụng làm bản liệt kê tự đánh giá. Không giống với mẫu của hình 8.4, biểu mẫu này không sử dụng cột song song cho hai người đánh giá. Điều này là để phân biệt sự ghi nhận của những người đánh giá khác nhau. Đánh giá và thay đổi của họ được phân biệt qua màu sắc của mực.

Tiêu chuẩn đánh giá dựa trên khái niệm đào tạo của bộ phận nhân sự trong doanh nghiệp, để mọi người lao động được trau dồi kiến thức chuyên môn và tài năng, kinh nghiệm trong hoạt động cải tiến, thuật ngữ ‘lời khuyên" là một điểm quan trọng trong sự kết nối này.

Hình 9.1: Bảng Kaizen

JR West Japan

Số:

Ngày nhận:

Tên của cải tiến	Loại hình	Tên và số	
	Áp dụng Thực hiện thử nghiệm Tham khảo	Vị trí và nơi làm việc	
		Đệ trình bởi:	Nhóm cá nhân

Hiệu quả

- Mô tả cụ thể (nếu được) ghi rõ giá trị bằng thuật ngữ tài chính.

Sáng tạo để công việc thú vị hơn

Cải tiến được thực hiện

☐ Đã thực hiện

☐ Chưa thực hiện

- Vui lòng giải thích bằng biểu đồ

Phạm vi vấn đề hiện tại

- Liệt kê toàn bộ các vấn đề, đưa ra ví dụ cụ thể. Đã có lời phàn nàn về sự thờ ơ, thiếu trách nhiệm và không quan tâm chưa?

Gợi ý: Nguyên nhân thật sự của vấn đề có thể được hiểu rõ nếu bạn chia vấn đề thành những yếu tố riêng biệt.

Giải pháp Kaizen

- Chúng ta nên bỏ đi một số thứ hay thay đổi quy trình?
- Sử dụng bảng kiểm để tham khảo

Vấn đề cho bạn cơ hội đổi mới

Bảng đánh giá Kaizen

			Đền bù (tiền công, khuyến khích)	
	Trung bình	Tốt	Rất tốt	Văn phòng doanh nghiệp
Hiệu quả	Loại 5 500 yên	Loại 4 1.000 yên	⇒ Đề xuất được áp dụng	Loại 1 Loại 3
	↑ OJT	↑ OJT	↑ OJT	↔
Ý tưởng	Lời khuyên	Thực hiện thử nghiệm 100 yên	Thực hiện thử nghiệm 100 yên	Đã thực hiện chưa (Có hoặc không)
	↑ OJT	↑ OJT	↑ OJT	↔
Phát hiện vấn đề	Lời khuyên	Lời khuyên	Lời khuyên	Đòi hỏi

Cấp độ "trung bình", "tốt" và "rất tốt" sẽ khác nhau, phụ thuộc vào kiến thức, khả năng và chuyên môn của từng người lao động.

Hướng dẫn, phản hồi, nhận xét Kaizen

Đánh giá Loại

Người đánh giá thứ hai (Đóng dấu)

Hệ thống đề xuất cũ của doanh nghiệp - khi doanh nghiệp vẫn còn là một doanh nghiệp đường sắt nhà nước - nhấn mạnh vào những đề xuất liên quan đến các bộ phận khác và doanh nghiệp nói chung. Kết quả là, chỉ một số lượng vô cùng nhỏ các đề xuất được thực hiện, tuy nhiên, ngay khi doanh nghiệp chuyển sang cổ phần, nó bắt đầu nghiên cứu hệ thống đề xuất mới, và sau vài thử nghiệm, nó đã sử dụng loại biểu mẫu đề xuất mới.

Tiêu Chuẩn Đánh Giá Và Những Quyết Định Nhanh Chóng Ở Toyota

Hình 9.2 minh họa những tiêu chuẩn đánh giá mà Tập đoàn Toyota áp dụng. Bỏ qua một loạt các tiêu chí chi tiết, điểm quan trọng cơ bản cần ghi nhớ nằm ở trên cùng (xem chi tiết): "Ngoại trừ những đề xuất được thưởng từ 0-2.000 yên hoặc cao hơn nữa, ti lệ đánh giá phải là 50% nhận 500 yên và 50% nhận 1.000 yên." Đánh giá dựa-trên-điểm-số là không cần thiết. Nó cũng ghi rõ "đề xuất chưa thực hiện được thưởng từ 0-500 yên".

Những điểm như vậy cho thấy sức mạnh thật sự ở Toyota - doanh nghiệp đi đầu trong hoạt động Kaizen. ở đây không yêu cầu tính toán phức tạp đối với mức thưởng 1.000 yên hay ít hơn, do đó, cho phép đánh giá nhanh chóng đề xuất trên cơ sở cám nhận giá trị đề xuất. Quy định này cho thấy phương pháp đánh giá rất thực tế, không đơn thuần là một nguyên tắc hay chính sách.

Vì người đứng đầu bộ phận mới có quyền quyết định mức thưởng trên 1.000 yên, nên có thể làm nảy sinh vấn đề công bằng. Mặt khác, người đánh giá bắt buộc phải duy trì mức tiêu chuẩn, miễn là 50% được nhận 500 yên và 50% nhận 1.000 yên. Bản thân điều này đảm bảo một mức độ công bằng nhất định. Đây là trách nhiệm của người quản lý để thu hút số lượng đề xuất Kaizen nhất định từ người lao động. Nếu một người lao động luôn bị nhận khoản tiền thưởng "còm" thì họ sẽ dừng ngay hoạt động đề xuất - do đó. cũng ảnh hưởng xấu đến người quản lý. Điều này giúp tránh sự thành kiến trong quá trình thực hiện.

Ngoài ra. đề xuất chưa thực hiện chỉ nhận được tối đa 500 yên. bất kể ý tưởng đó hay đến đâu. Quy tắc này cho thấy rõ một đề xuất có giá trị chỉ khi đã được áp dụng vào công việc.

Theo tiêu chuẩn, lúc đầu. những đề xuất chưa thực hiện không được thưởng. Nhưng vì có nhiều tình huống khác nhau trong và ngoài doanh nghiệp, nên với những trường họp đặc biệt, mức thưởng 500 yên đã được áp dụng như một biện pháp khuyến khích. Như vậy, tiêu chuẩn đánh giá được điều chinh nhằm phản ánh thái độ và tình câm của người đề xuất.

Hình 9.2

Tiêu chí tiền   Tương ứng với

Điểm nhận được	C 0-4	B 5-7	A 8-9	10-11	12-14
Tiền thưởng (10.000	Không	.05	.10	.20	.30

- Ngoại trừ đề xuất được thưởng từ 0-2.000 Yên hoặc nhiều hơn, tỉ lệ đánh giá sẽ là 50% nhận 500 Yên và 50% nhận 1.000 Yên.
- Đề xuất chưa thực hiện được thưởng từ 0-500 Yên.

Cũng cần lưu ý rằng, mục tiêu thật sự của tiêu chuẩn này là hiệu quả chất lượng; như sự kỳ vọng dành cho hệ thống đề xuất đã thuần thục mà Toyota áp dụng. Sau khi xem xét bảng này, hẳn bạn có thể học hỏi được nhiều điều.

Tiêu Chuẩn Đơn Giản Và Biểu Mẫu Đề Xuất Đơn Giản

Hình 9.3 là tiêu chuẩn đánh giá của Công ty TNHH Công nghiệp Hóa chất Kanesani, Kashima. Những tiêu chuẩn này áp dụng cho đề xuất đạt loại 8 đến 6 (đề xuất hạng thấp nhất, được thương đến 1.000 yên); Với đề xuất từ loại 5 đến 1 (mức thưởng từ 2.000 yên đến 3.000 yên), các tiêu chuẩn phải được cân nhắc chi tiết hơn.

Trong quá khứ. doanh nghiệp đã sử dụng tiêu chuẩn đánh phức tạp. khó hiểu và mập mờ. Khi doanh nghiệp sửa đổi và đơn giản hóa các tiêu chuẩn, không ai còn phàn nàn nữa.

Ở đây. điểm đặc biệt đáng chú ý là sự sáng tạo mục “đề xuất xác định vấn đề”. Các ý kiến không đưa ra toàn bộ giải pháp, mà chỉ đơn giản là xác định và cảnh bảo cho người khác. Do đó. người lao động Chỉ cần chỉ ra vấn đề. Nó cũng làm lộ ra những vấn đề “án sâu bám rễ”, nâng cao trình độ nhận thức và giáo dục mọi người về hoạt động đề xuất.

Mẫu đề xuất đơn giản của hai Công ty

Hình 9.4 minh họa mẫu đề xuất của Công ty Minolta Camera và Mazda.

1. Khía cạnh đánh giá quan trọng và nội dung

Hiệu quả	Năng suất được cải thiện, hiệu quả hơn, chi phí thấp, chất lượng an toàn/vệ sinh được cải thiện, v.v..., sự đóng góp này lại ảnh hưởng tới sản xuất ở mức độ nào. Cũng xem xét các liên quan đến
Độc đáo và sáng tạo	Mức độ tháo vát và độc đáo của ý tưởng
Nỗ lực	Mức độ nỗ lực thực hiện

2. Tiêu chí đánh giá quyết định nhanh (loại 6 hoặc cao hơn)

(1) Bảng đánh

Mức độ / Loại hình đề	Đánh giá / Tiêu chí	Trung bình △	Tốt ○	Rất tốt ◎
Đề xuất được thực hiện	Hiệu quả và mức độ suy nghĩ sáng tạo, mức độ nỗ lực	Loại 8 (200 yên)	Loại 7 (500 yên)	Loại 6 (≥ 1.000 yên)
Đề xuất chưa thực hiện	Hiệu quả dự tính và chất lượng đề	Tiền thưởng tham gia (100 yên)	Loại 8 (200 yên)	Loại 7 (500 yên)
Phát hiện vấn	Mức độ vấn đề và mức độ xem xét vấn	Tiền thưởng tham gia (100 yên)	Loại 8 (200 yên)	Loại 7 (500 yên)

(2) Quy mô của vấn

Khả năng thực hiện / Đầu tư	Nhóm làm việc có thể giải	Giải pháp có thể tiến hành trong	Giải pháp đòi hỏi từ nhóm khác
	Loại A		
100.000 – 1.000.000 yên		Loại B	
≥ 1.000.000			Loại C

Chú thích: Hệ thống này xếp loại đề xuất từ 1 đến 8. với 1 là mức tiền thưởng cơ bản cao nhất và 8 là mức thấp nhất. Mầu này giúp đánh giá nhanh loại thấp (6, 7) Cùng với mẫu đề xuất đầy đủ. Minolta Camera đồng thời sử dụng mẫu đề xuất ghi nhớ tóm tắt. Nó giúp người lao động dễ dàng miêu tả đơn giản ý tưởng cải tiến của mình.

Mazda cũng sử dụng hai mẫu đề xuất. Mầu A là mẫu đề xuất thông thường, và mẫu B đề khoảng trống cho người lao động viết ra năm đề xuất. Mầu này (trong một mẫu có thể ghi được nhiều đề xuất) giúp lưu hồ sơ vào cùng một sồ cái. đồng thời, tiết kiệm thời gian và công sức vì Chỉ cần nhập dừ liệu tên và mã số một lần. Đây là phương pháp thuận tiện cho thủ tục hành chính và kế toán. Một mẫu nhiều đề xuất cũng khiến người giám sát đặt câu hỏi "Thế thêm một hoặc hai đề xuất điền vào mẫu thì sao?" Đây là một cách hiệu quả đề thúc đẩy người lao động có cái nhìn khác về nơi làm việc và tìm ra những vấn đề ẩn sâu dưới bề mặt.

Mọi người thưởng có xu hướng bỏ qua và sao làng những vấn đề nhỏ. do đó, mẫu đề xuất đơn giản có thể đề xác định những vấn đề loại này và khuyến khích người lao động cải thiện tình hình. Phương pháp này chắc chắn sẽ đạt hiệu quả cao. Ngày nay, khá nhiều doanh nghiệp sử dụng hai mẫu đề xuất khác nhau, và một trong số đó là mẫu đề xuất đơn giản hóa.

Nhưng nhận thức vấn đề chỉ là một trong những hiệu quả của mẫu đề xuất. Chúng còn khuyến khích đào tạo tại-nơi-làm-việc thông qua hoạt động đề xuất. Khi hệ thống đề xuất đi vào hoạt động, các mẫu đề xuất đơn giản có thể được sử dụng rất hiệu quả. Nếu hệ thống không hoạt động, những mẫu đề xuất đơn giản sẽ không có tác dụng. Hãy nhớ rằng, nhiều doanh nghiệp sử dụng mẫu đề xuất đầy đủ đã thu được số lượng lớn đề xuất.

Hình 9.4: Mẫu tóm tắt của Minolta

Ngày: ____________

"NGHIÊN CỨU 2.000 TRƯỜNG HỢP"

Bạn muốn cải tiến điều gì:

Tên:

Phạm vi vấn đề:

1) Nguy hiểm
2) Khiến chất lượng giảm
3) Khó khăn
4) Đổ vỡ
5) Hạn chế
6) Cao, thấp
7) Dài, ngắn
8) Sai quy tắc
9) Đòi hỏi quá nhiều nỗ lực
10) Tốn thời gian
11) Cẩu thả
12) Dễ đổ vỡ
13) Nặng, nhẹ
14) Vấn đề khác

Ý tưởng của tôi:

Sử dụng. Không sử dụng	Thực hiện	Quan điểm	
	Kiểm tra		
	Không sử dụng		

Ngày: ____________

BẠN CÓ GẶP VẤN ĐỀ GÌ KHÔNG?

Phạm vi mà tôi muốn cải tiến là:

Tên:

Tình trạng: ____________

Phạm vi vấn đề: ____________

Đề xuất cải tiến: ____________

Vẽ một bức tranh minh họa đơn giản: (trước khi cải tiến) → (ý tưởng cải tiến)

Sử dụng. Không sử dụng	Thực hiện	Quan điểm	
	Kiểm tra		
	Không sử dụng		

Ý tưởng của tôi

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17

Báo cáo thực hiện

18 19 20 21 22 23 24 25 26 27

(1) Đề xuất số
(2) Chủ đề, ý tưởng
(3) Nhóm số
(4) Tên
(5) Ngày
(6) Tên viết tắt của bộ phận
(7) Đề xuất/hình vẽ
(8) Hiệu quả, chi phí dự tính
(9) Mô tả hiệu quả
(10) Loại hình Teian
(11) Phạm vi ứng dụng
(12) Dấu của người giám sát
(13) Kết quả của người đánh giá thứ nhất
(14) Dấu của trưởng nhóm

(15) Nhận xét của người đánh giá
(16) Dấu của trưởng nhóm
(17) Chữ ký người đề xuất
(18) Cấp độ thực hiện/cơ sở tính toán
(19) Quá trình thực hiện (ngày)
(20) Báo cáo thực hiện/hiệu quả tính toán
(21) Tổng số hiệu quả Kaizen (6 tháng)
(22) Chi phí (6 tháng)
(23) Tiết kiệm ròng
(24) Dấu của người giám sát
(25) Dấu của trưởng nhóm
(26) Chữ ký người đề xuất
(27) Bảng đánh giá thứ hai (xếp hạng và mức thưởng)

Bảng đề xuất Kaizen của Mazda (A)

Yêu cầu đánh giá đề xuất được thực hiện

	Vui lòng chuyển tới trưởng nhóm	Ngày yêu cầu	Bộ phận yêu cầu
		Yêu cầu số:	Bộ phận kiểm soát chi phí
Quan điểm của bộ phận thực hiện	1. Sử dụng đề xuất 2. Không sử dụng (lý do) 3. Đã đánh giá 4. Khác		Phê duyệt

Thông báo kết quả đánh giá

Bộ phận Điện thoại:	Nhóm	Tổng hợp	Kỹ thuật	Trưởng bộ phận	Trợ lý giám đốc	Tổng giám đốc	Từ chối	Tham khảo	Dấu công ty
Tên trường hợp							Giải thưởng khuyến khích	Giải thưởng xuất sắc	
Tên người đề xuất/số	Số chấp thuận	Số người đề xuất					Loại	Tiền thưởng	Ngày đánh giá

Số người lao động

Bộ phận Tên người đề xuất/số		Đề xuất đệ trình ngày
Tên trường hợp	Gửi tới bộ phận số:	Số chấp thuận
Thủ tục trước khi cải tiến	Cải tiến đề xuất	
Minh họa đơn giản		

1. Đề xuất 2. Đề xuất được thực hiện (ngày:) (Khoanh tròn)	Hiệu quả tiết kiệm trong một tháng	Chi phí yên/tháng	Số của nhà máy thời gian /tháng

Quan điểm chính thức	Khoanh tròn hạng mục thích hợp: 1. Sử dụng và thực hiện đề xuất (thời gian thực hiện mong muốn) 2. Đang nghiên cứu 3. Hiện tại không thể đem lại kết quả nhanh chóng – trì hoãn ứng dụng, không thực hiện 4. Chuyển sang bộ phận khác để xem xét Trưởng bộ phận:	Phạm trù đánh giá	Phần thưởng xuất sắc (≥3.000 yên)	Khuyến khích (150 yên)	Giải thưởng 1.000 yên	Tham khảo (0)	Bị từ chối (0)
			Trưởng bộ phận			Trưởng nhóm	
			Người giám sát			Phụ trách đội	
Văn phòng doanh nghiệp			Yên/tháng			Thời gian/tháng	

Nhớ điền thông tin vào những dòng kẻ đậm

Bảng đề xuất của Kaizen Mazda (B)	Chỉ điền vào phần thích hợp với tiền thưởng khuyến khích cho đề xuất được thực hiện; không điền vào những đề xuất khác	Ngày:	Đánh giá của bộ phận
			Người đánh giá
Mã số nơi làm việc: Người giám sát:	Nơi làm việc:		Người giám sát | Trưởng bộ phận

Nơi áp dụng đề xuất (địa điểm)	Ngày thực hiện	Chủ đề (cái gì)	Lý do (tại sao)	Mô tả thực hiện (tôi đã thay đổi điều đó như thế nào?)	○
Tên người lao động/số:					Thưởng | Không thưởng
Nơi làm việc: Vị trí:	Số bộ phận và việc gì đã được thực hiện				Số nhà máy
Tên người lao động/số:					Thưởng | Không thưởng
Nơi làm việc: Vị trí:	Số bộ phận và việc gì đã được cải tiến				Số nhà máy
Tên người lao động/số:					Thưởng | Không thưởng
Nơi làm việc: Vị trí:	Số bộ phận và việc gì đã được cải tiến				Số nhà máy
Tên người lao động/số:					Thưởng | Không thưởng
Nơi làm việc: Vị trí:	Số bộ phận và việc gì đã được cải tiến				Số nhà máy
Tên người lao động/số:					Thưởng | Không thưởng
Nơi làm việc: Vị trí:	Số bộ phận và việc gì đã được cải tiến				Số nhà máy

1. Trong bảng này, vui lòng chỉ điền vào phần tiền thưởng khuyến khích dành cho đề xuất được thực hiện. Không điền vào những đề xuất khác.	Dấu của bộ phận và văn phòng	
2. Vui lòng điền vào 5 đề xuất đã đưa ra		
3. Vui lòng điền thông tin chính xác và rõ ràng vào giữa những dòng kẻ đậm. Sử dụng một mẫu cho tất cả đề xuất.		

So sánh với những quy tắc cũ

Các hình dưới đây thể hiện khác biệt giữa những quy tắc, tiêu chí trước và sau khi sửa đổi của Công ty TNHH Nichii. Nó làm sáng tỏ phần quy tắc nêu lên mục đích của hoạt động đề xuất.

Mục đích của những quy tắc mới này gồm ba phần, súc tích và rõ ràng. Ngược lại. quy tắc cũ nêu lên mục đích rất phức tạp. Nó nghiêm túc và sốt sắng, kín cả một trang lớn. Sự nghiêm rúc này kỳ vọng mang lại những đề xuất tuyệt vời. nhưng hiệu quả hoàn toàn không như mong đợi. Hoạt động đề xuất vẫn trong tình trạng nghèo nàn. Nhưng khi áp dụng những quy tắc đơn giản và linh hoạt, hệ thống đề xuất được cải thiện, phản ánh trong kết quả của bộ phận bán hàng và dịch vụ.

Lẽ dĩ nhiên, bạn không thể chuyển đổi hệ thống đề xuất chỉ đơn giản bằng cách viết lại phần quy tắc, trước tiên, bạn phải thay đổi những gì đằng sau nó. cụ thể là cách khắc phục vấn đề và những điều kiện chung nhất. Kết quả thật sự chỉ có được thông qua những thay đổi được tiến hành trong điều kiện có thực, chứ không phải thông qua sự thay đổi thiển cận và mánh khóe thu hút khách hàng, tuy nhiên, sự thay đổi về điều kiện sẽ sớm thể hiện ra bên ngoài.

Những quy tắc cũ (đoạn 2): Mục đích

Mục tiêu của hệ thống khuyến khích là tập hợp những quan điểm độc đáo và mới mẻ từ mọi người lao động về vấn đề môi trường, kinh tế, kỹ thuật và các khía cạnh hoạt động khác. Việc này giúp ích cho công tác quản lý: đồng thời cũng cố tính chủ động quan tâm và hiểu biết của người lao động về các vấn đề chung, phục vụ mục đích nâng cao sự tham gia tự nguyện và hợp tác với ban lãnh đạo doanh nghiệp, tóm lại. mục tiêu của chúng ta là tạo ra môi trường làm việc thoải mái thông qua cải tiến thật sự có được từ hoạt động đề xuất ? Vốn nhấn mạnh tầm quan trọng của nhân tố con người trong việc tạo ra môi trường làm việc hiệu quả (dựa trên sự tôn trọng yếu tố con người).

B. Những quy tắc cũ

Những quy tắc cũ (đoạn 2): Mục đích

Mục tiêu của hệ thống khuyến khích là tập hợp những quan điểm độc đáo và mới mẻ từ mọi người lao động về vấn đề môi trường, kinh tế, kỹ thuật và các khía cạnh hoạt động khác. Việc này giúp ích cho công tác quản lý; đồng thời cũng cố tính chủ động quan tâm và hiểu biết của người lao động về các vấn đề chung, phục vụ mục đích nâng cao sự tham gia tự nguyện và hợp tác với ban lãnh đạo doanh nghiệp. Tóm lại, mục tiêu của chúng ta là tạo ra môi trường làm việc thoải mái thông qua cải tiến thật sự có được từ hoạt động đề xuất ? vốn nhấn mạnh tầm quan trọng của nhân tố con người trong việc tạo ra môi trường làm việc hiệu quả (dựa trên sự tôn trọng yếu tố con người).

B. Những quy tắc cũ

Nhân tố đánh giá	Mục chính cần xem xét và điểm đánh giá			
Hiệu quả (40)	Rất đáng kể	Đáng kể	Nhỏ	Không đáng kể
	40 38 36 34	30 28 26 24	20 18 16 14	10 6 4 0
Độc đáo (25)	Rất mới lạ và sáng tạo	Tương đối độc đáo, có phạm vi ứng dụng cao	Có thể áp dụng sáng tạo với một số trợ giúp; sáng tạo khi được áp dụng rộng rãi.	Đã có những ví dụ tương tự, không sâu sắc nhưng có giá trị tham khảo
	25 23	20 18 16	14 12 10 8	6 4 2 0
Nỗ lực (20)	Đòi hỏi rất nhiều nỗ lực	Đòi hỏi nhiều nỗ lực	Đòi hỏi một chút nỗ lực	Có được nhờ may mắn, rất ít nỗ lực
	20 18	16 14 12	10 8 6	4 2 0
Khả năng thực hiện (15)	Có thể thực hiện ngay	Đòi hỏi quá trình chuẩn bị	Cần xem xét để cải tiến và suy nghĩ thêm	Đòi hỏi nghiên cứu nhiều hơn, khó nói đề xuất có tương lai hay không
	15 12	10 8	6 4	2 0

Quy tắc mới (phần 1): Mục đích

Quy tắc xác định mục tiêu của hệ thống đề xuất bao gồm:

1. Khuyến khích sự sáng tạo của người lao động, giúp quản lý công việc kinh doanh.
2. Nâng cao sự tham gia tự nguyện của người lao động vào hoạt động lập kế hoạch và quản lý; tạo ra môi trường làm việc thoải mái.
3. Đóng góp cho sự phát triển và cải thiện cơ cấu tổ chức doanh nghiệp.

A. Quy tắc mới: Tiêu chí giải thưởng

Loại	Loại tiền thưởng	Số tiền thưởng	Tiêu chí
Loại I	Thách thức (cải tiến)	300 yên	Hiệu quả không đáng kể, nhưng nỗ lực đáng kể của người đề xuất nên được công nhận và có một khoản thưởng.
	Gợi ý	500 yên	Hiệu quả nhỏ, nhưng đề xuất có thể thực hiện ngay, cần được công nhận.
	Ý tưởng	1.000 yên	Là ý tưởng tốt và có hiệu quả mặc dù cần phải nghiên cứu thêm; tất cả việc này cần được công nhận.
	Tốt nhất	3.000 yên	Hiệu quả đáng kể, đề xuất rất sáng tạo và có thể thực hiện ngay.
Loại II	Đồng	10.000 yên	
	Bạc	20.000 yên	
	Vàng	30.000 yên	

Danh sách tiêu chí đánh giá mới của Công ty Nichii cũng rất thú vị, thay vì những công thức tính toán hoặc một ma trận đề ra quyết định nhanh, họ sử dụng một phương pháp đơn giản và dễ hiểu hơn. Bản sửa đổi này tương phản với những tiêu chuẩn phức tạp mà các bộ phận sản xuất hoặc dịch vụ của nhiều doanh nghiệp lớn sử dụng. Đó là nguồn cảm hứng cho những ai tin rằng họ phải tạo ra những công thức phức tạp.

Việc mô phỏng đơn giản biểu mẫu này thì chắc chắn sẽ không phát huy hết chức năng của nó trong các doanh nghiệp. Lý do là mỗi doanh nghiệp có những giai đoạn phát triển và điều kiện khác nhau.

Trước khi đưa ra một mẫu đề xuất, doanh nghiệp cần nghiên cứu tình hình thực tế và xác định mục đích của biểu mẫu. Những câu hỏi sau đặc biệt cần thiết cho quá trình này:

1. Vấn đề quan trọng nhất mà doanh nghiệp đang gặp phải là gì?

2. Doanh nghiệp đang ở giai đoạn phát triển nào?

3. Doanh nghiệp cần kiểu cơ chế gì và chiến lược hoạt động nào?

Mặc dù biểu mẫu của những doanh nghiệp khác là nguồn tham kháo tuyệt vời nhưng mỗi doanh nghiệp phải đưa ra biểu mẫu và chiến lược của chính minh. Bất cứ loại hình biểu mẫu lấy từ doanh nghiệp khác chỉ có giá trị tạm thời. Nó chỉ có tác dụng tại một thời điểm phát triển nhất định, không hơn không kém. Khi điều kiện của hoạt động phát triển và sự ưu tiên thay đổi, lẽ tự nhiên là cơ chế phù hợp và chiến lược hoạt động cũng phải thay đổi theo. Hoạt động đề xuất giống như một cơ thể sống, không bao giờ được đối xử như một đồ vật.

PHẦN IV - Các Ví Dụ Về Hoạt Động Khuyến Khích Kaizen Teian

Hoạt động Kaizen Teian được giới thiệu và khuyến khích bằng rất nhiều cách. Với hoạt động đề xuất, mỗi bộ phận có kinh nghiệm khác nhau nên một số ví dụ thực tế về hoạt động đề xuất sẽ rất hữu ích. Bốn nghiên cứu trường hợp dưới đây được sưu tập từ các báo cáo hoạt động đề xuất tại hội nghị thường niên do JHRA tổ chức tại một số vùng ở Nhật Bản.

Trong phần này, những ví dụ là các kinh nghiệm cá nhân về đề xuất cải tiến sáng tạo của một số nhà đổi mới xuất sắc. Những đóng góp này được trình bày dưới hình thức tranh hoạt hình, qua đó các ý tưởng độc đáo và mới lạ được lưu lại trong tạp chí của doanh nghiệp. Phần này cũng nêu bật một số phản hồi về vấn đề cải tiến của các thành viên trong hội nghị.

Các doanh nghiệp được nghiên cứu bao gồm:

Công ty TNHH Honda Motor

Công ty TNHH Nichii

Ngân hàng Tokai

Bưu điện Nam Shizuoka

Giấc mơ về những khả năng vô hạn hay điều học hỏi từ chiếc bánh sushi

(*Công ty TNHH Honda Motor*, *nhà máy Sayama*, *báo cáo của ông Mascmori Ino*)

Nhà máy Sayama Honda chuyên lắp ráp xe ô tô Honda. Nơi đây đã cho ra đời những mẫu xe đầu tiên là Reaent Accord và Prelude.

Tận 52 tuổi, tôi mới bắt đầu làm việc cho Honda. Khi đó, công việc chính của tôi là lắp những tấm thép vào thân xe, hàn lại và phải đảm bảo không bị gỉ.

Một ngày kia, người giám sát tiến lại phía tôi:

“Chào anh Ino!”

“Có việc gì vậy?”

“Chiếc thùng của anh là một bề cá vàng!”

“Gì cơ? Anh đang nói gì vậy? Sao lại có cá vàng trong thùng?”

“Tôi không nói là có cá vàng bơi trong thùng. Ý tôi là năm chiếc ô tô đó không đạt chất lượng, chúng bị rò nước kia. Năm chiếc xe mới - chúng trị giá 10 triệu yên đấy!”

“10 triệu yên!”

"Anh phải làm tốt hơn chứ! Đừng quan tâm đến tiền, điều quan trọng là chúng ta phải làm ra những chiếc xe khiến khách hàng hài lòng, những chiếc xe mà bản thân chúng ta cũng muốn có.”

Lúc đó, tôi không hiểu rõ hoạt động đề xuất cải tiến là phải làm những 2Í; và tôi cùng chẳng trông đợi nhiều vào hoạt động Kaizen. Đó là một khái niệm hoàn toàn xa lạ với tôi.

Sau đó, tôi chuyển sang làm việc tại trạm xử lý nước. Cuối tháng đầu tiên, chúng tôi có một vị khách - người luôn khuyến khích đề xuất cải tiến. Anh ta nói rằng mồi công nhân phải đưa ra ba đề xuất, tôi không cho rằng tôi có thể nghĩ được quá hai đề xuất, vì vậy, cuối ca làm việc, tôi đi tới nói chuyện với trường nhóm của mình.

“Ông có thể nói cho tôi biết đề xuất cải tiến thật sự là gì không?”

“Anh vào đây một chút.”

“Vâng”, tôi nói.

“Anh có nhận thấy điều gì ở đây không?”

“Sàn nhà bẩn quá, tôi sẽ lau chùi ngay đây.”

Một lúc sau, tôi quay lại: ‘Tôi lau xong rồi, tôi có thể đi được chưa?”

“Anh cho rằng đã lau xong ư? Bẩn quá.”

“Nhưng tôi đã lau sạch sẽ rồi mà. Sao lại bị bẩn thế này.” Tôi không hiểu nổi.

“Anh phải làm gì đó. và làm ngay hôm nay đi.”

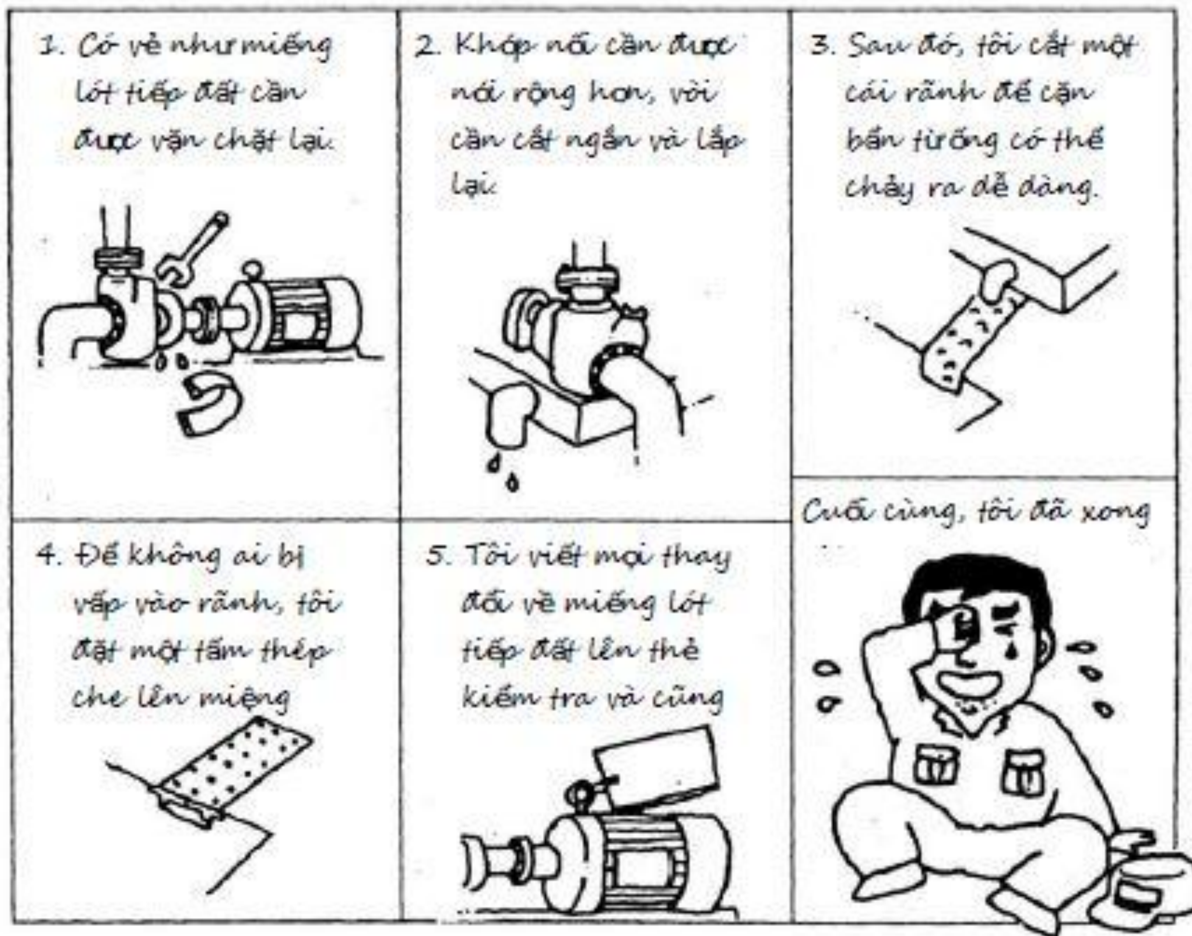
Tôi đổ nước ra sàn và kỳ cọ một lần nữa. Khi xong việc, tôi nhận thấy có nước bẩn rò rỉ ra từ đệm lót tiếp đất của máy bơm. Nó chảy tràn ra từ mối nối máy bơm và làm bẩn sàn. vì vòi thoát đã bị tắc.

Tôi giải thích mọi việc với trường nhóm và chúng tôi cùng thảo luận vấn đề. Có lẽ chúng ta sẽ nghĩ ra giải pháp tốt nhất nếu suy nghĩ kỹ về nó, tôi quyết định sẽ xem lại lần nữa.

Công ty Honda có một khẩu hiệu được gọi là Ba nguyên tắc thực tế: *Không ngừng suy nghĩ về tình hình thực tế của mục đích thực tế tại nơi làm việc thực tế*, tôi áp dụng điều này bằng cách nhìn lại hiện trạng nơi làm việc - một sự xem xét kỹ lưỡng thật sự.

Tôi phát hiện ra miếng lót tiếp đất bị lỏng nên vặn chặt lại. Mối nối lại quá hẹp còn ống thì quá dài, tôi cắt ngắn một đầu cút lớn hơn đề nối lại ống, tôi cắt một cái rảnh đề cặn bẩn trong ống có thể thoát ra hết, và lấy một tấm thép đậy lại cho an toàn. Cuối cùng, tôi ghi lại những thay đổi vào thẻ kiểm tra và bản nhật ký.

Những cải tiến dù nhỏ cũng được tích lũy và làm nên sự tự tin. Khi đó, thậm chí một công nhân bình thường cũng có thể trưởng thành và đưa ra những đề xuất cải tiến.



Truyền Thông Và Tính Kiên Nhẫn

Khi có đã kinh nghiệm đưa ra đề xuất cải tiến, chúng ta có nguy cơ trở thành nạn nhân của thái độ võ đoán và định kiến của chính mình, thậm chí cả khi đạt kết quả tốt, chúng ta cũng có thể đánh mất cơ hội thực hiện cải tiến Kaizen nhiều hơn nữa chỉ vì đã phớt lờ việc giao tiếp thân thiện với các đồng nghiệp tại nơi làm việc. Không thể có hoạt động Kaizen nếu không có sự giao tiếp tin cậy lẫn nhau.

Vì nhiều bộ phận phải làm việc theo ca nên vấn đề có thể nảy sinh khi đề xuất cải tiến được thực hiện trong một ca mà không được bàn bạc với những người làm ca tiếp theo. Khi ca tiếp theo bắt đầu, mọi người thường phàn nàn trước những thay đổi và tranh luận về tính cần thiết của nó, tôi cũng từng vấp phải khó khăn khi thuyết phục đồng nghiệp hiểu những việc tôi đang

cố gắng làm. Đặc biệt, trưởng nhóm của tôi đã rất bực mình khi lời giải thích của tôi không thỏa đáng. Khi chúng tôi xung đột quan điểm, tôi thường tự hỏi bản thân: “Tại sao Ông ta lại không chịu hiểu nhỉ ? Làm thế nào để ông ta nhìn sự việc theo cách của mình?”

Khi tôi là thành viên của ban khuyến khích đề xuất Kaizen cho nhóm chúng tôi, đề xuất hiếm hoi đến nỗi chúng tôi phải ra một “quy định'' và cuối tháng đệ trình toàn bộ đề xuất đã nhận được trong tháng đó. Đây không chỉ là công việc của tôi; mỗi thành viên trong nhóm cùng được giao thực hiện một số đề xuất. Họ nói thế này: “Tôi đã có ba đề xuất”, “Tôi có tổng cộng năm đề xuất. Với tôi, thế là đủ.” hay “tôi để dành hai đề xuất cho tháng tới.”

Tôi ráo riết buộc họ đưa ra đề xuất, tôi không chấp nhận câu trả lời “không” và bị họ đặt cho cái tên chế nhạo là “con ma đề xuất”, tôi áp dụng nguyên tắc làm việc là nếu bạn sử dụng đủ trí lực, bạn có thể nghĩ ra một điều gì đó.

Nhưng tôi nhanh chóng nhận ra rằng, bạn không thế thúc ép để có được đề xuất đổi mới nếu mọi người không thích thú làm việc đó, cần phải có cách tiếp cận đổi mới.

Bài Học Từ Bánh Sushi

Với tôi, thật là cực khổ khi cố gắng thuyết phục các thành viên của nhóm nghĩ ra điều gì đó, tôi đã thất bại với cách thức đó. vì vậy, tôi lên kế hoạch đi trượt tuyết cùng vợ, tạm quên đi mọi vấn đề, tôi muốn mang theo ít bánh sushi, một đồ ăn “xách tay” truyền thống của Nhật, cho bữa trưa. Vợ tôi không phải là người Nhật, và tôi đang cố gắng giúp cô ấy quen dần với truyền thống Nhật Bản.

Trước ngày đi, tôi hướng dẫn cô ấy cách cuộn cơm dẻo (nếp) bao quanh nhân bánh, và giải thích cách làm nhân bằng món mận dầm và trứng cá.

Ngày tiếp theo, tôi vui vẻ dậy sớm và chuẩn bị cho chuyến đi vào ngày hôm sau, tôi rất phấn khích và đi xuống bếp để nếm chút bánh sushi. Lòng đầy hào hứng, tôi cắn một miếng bánh, thật ngạc nhiên vì trong miệng tôi không phải là trứng cá mà là thịt bò nướng. Người Nhật không bao giờ cho thịt bò nướng vào sushi. Vợ tôi thì đã một lần làm như vậy, và nó quả cũng không tồi.

Sự kiện này phá bỏ hoàn toàn định kiến trong tôi về cái gì là nhân của món bánh sushi. Quan niệm của vợ tôi về bữa trưa là cái gì đấy mà một người đang đói rất thích ăn. với công thức lựa chọn theo ý muốn, trong khi nhai món sushi đào-lộn-truyền-thống của chúng tôi, tôi đã nghĩ rằng: nếu muốn nuôi dưỡng suy nghĩ sáng tạo, chúng ta phải vứt bỏ những quan niệm định kiến về hoạt động cải tiến và cách thức đưa ra nhiều đề xuất cải tiến cụ thể.

Thói quen - những điều chúng ta thường làm hàng ngày mà không cần suy nghĩ - có vẻ hoàn toàn tự nhiên với chúng ta, đặc biệt khi chúng liên quan tới công việc Nhưng lối suy nghĩ này cũng có thể làm triệt khả năng sáng tạo của mỗi người.



Cảm hứng có được từ chiếc bánh sushi cho tôi ý tưởng về việc đưa toàn bộ hoạt động đề xuất vào một biểu mẫu cụ thể hơn. Nếu bạn nhìn món sushi từ xa, bạn không thể ngửi thấy mùi vị bên trong - không nói lên được nó là cái gì.

Điều cuối cùng ám ảnh tôi là chức năng của đề xuất cải tiến không chỉ đề xác định rõ phạm vi vấn đề, mà còn để đào bới những vấn đề tiềm ẩn, ẩn sâu dưới bề mặt.

Cải Tiến Thông Qua Hợp Tác Với Nhóm Khác

Khi tổng kiểm tra công nghệ sản xuất ở nhà máy Sayama, chúng tôi thấy, nếu bớt sử dụng một thiết bị lọc nước thì chúng tôi vẫn có thể đáp ứng các quy định về chất thải. Chúng tôi nghĩ rằng phải tìm ra thứ gì hữu ích hơn đề sử dụng thiết bị này, hơn là để không.

Một ý tưởng là, nếu bộ phận tổng hợp hóa học và bộ phận điều khiển thiết bị dùng chung một bể oxy hóa xúc tác - vốn đòi hỏi ít người vận hành - thì sẽ không cần thêm thiết bị lọc nữa. Vì vậy, chúng tôi có thể lọc nước hiệu quả hơn và tiết kiệm năng lượng điện. Chúng tôi phải tiến hành nhiều cuộc kiểm tra, phân tích chất lượng nước, so sánh tài liệu về đề tài này, trong các cuộc họp, chúng tôi thường xuyên phải ở lại muộn để họp với nhau, nhưng cuối cùng, sau sáu tháng, chúng tôi đã ổn định được chất lượng nước thải ra từ hệ thống cống rãnh. Vì thiết kế mới này tiết kiệm năng lượng, nên chúng tôi cố gắng giảm chi phí năng lượng đòi hỏi cho tổng hợp hóa chất xuống 280.000 yên một tháng, trong khi chi phí quản lý thiết bị giảm còn 250.000 yên, tổng số tiền tiết kiệm được là 530.000 yên (tương đương 3.500 đô-la theo tỷ giá 150 yên/1 đô-la)

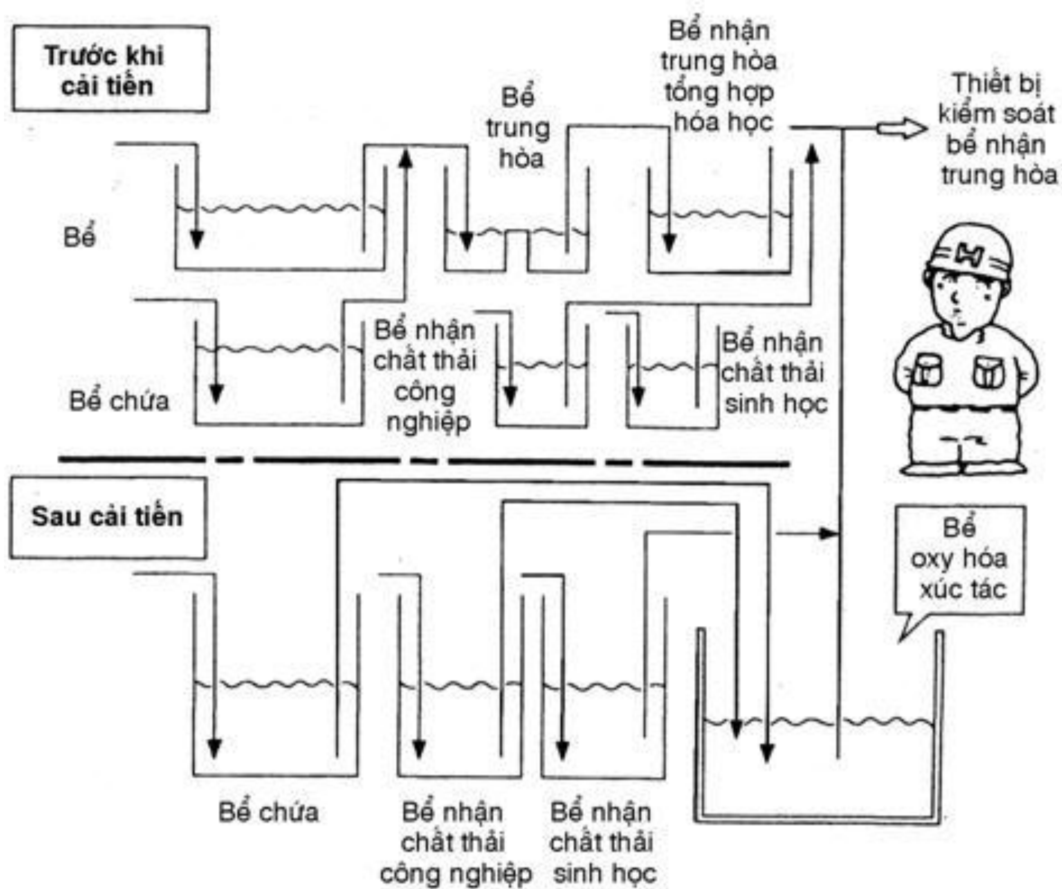
Nhận Giải Thưởng Kaizen Teian Của Honda Sau 10 Năm Gắn Bó Với Công ty

Giải thưởng của Honda cho đề xuất Kaizen có được không chỉ do nỗ lực của riêng tôi, tôi may mắn được cộng tác với người giám sát, các đồng nghiệp, và một người không kém phần quan trọng, vợ tôi, tôi từng phải thúc ép người quản lý nhóm để có được đề xuất, nhưng lần đầu tiên, tôi chỉ có được hai đề xuất. Vào thời điểm đó, điều này khiến tôi vô cùng hạnh phúc và được khích lệ, tôi cũng đã kiến nghị ban lãnh đạo đưa ra mức thưởng hợp lý cho những đề xuất được thực hiện.

Tôi đã tình cờ học được vài điều từ chiếc bánh sushi. Nhận giải thưởng Honda, tôi được cử đi tham quan ở Mỹ, tôi nghĩ lại về 10 năm đã qua và thầm cám ơn tất cả những người đã giúp đỡ tôi trên suốt chặng đường này.

Biện pháp cải thiện chất lượng nước tại trạm xử lý chất thải Sayama

Biện pháp cải thiện chất lượng nước tại trạm xử lý chất thải Sayama



Các cuộc trò chuyên cá nhân - Chìa khóa thúc đẩy hoạt động Kaizen Teian

(*Công ty Nichii*, *cửa hàng Hirakata*, *báo cáo của ông Shigetugu Kuroki*)

“ông muốn tôi làm điều đó sao?”

Khi đó là năm 1982. Cửa hàng trưởng yêu cầu tôi chịu trách nhiệm về hoạt động đề xuất Kaizen của cửa hàng, thực ra, đó là mệnh lệnh mà tôi phải chấp hành.

Nhưng đưa ra đề xuất là điểm yếu của tôi. Khi nhận trách nhiệm này, tôi đã tự hỏi không biết làm cách nào để hướng dẫn người khác trong khi bản thân còn không biết 2ì về đề xuất. Chưa bao giờ tôi cảm thấy khó khăn như vậy.

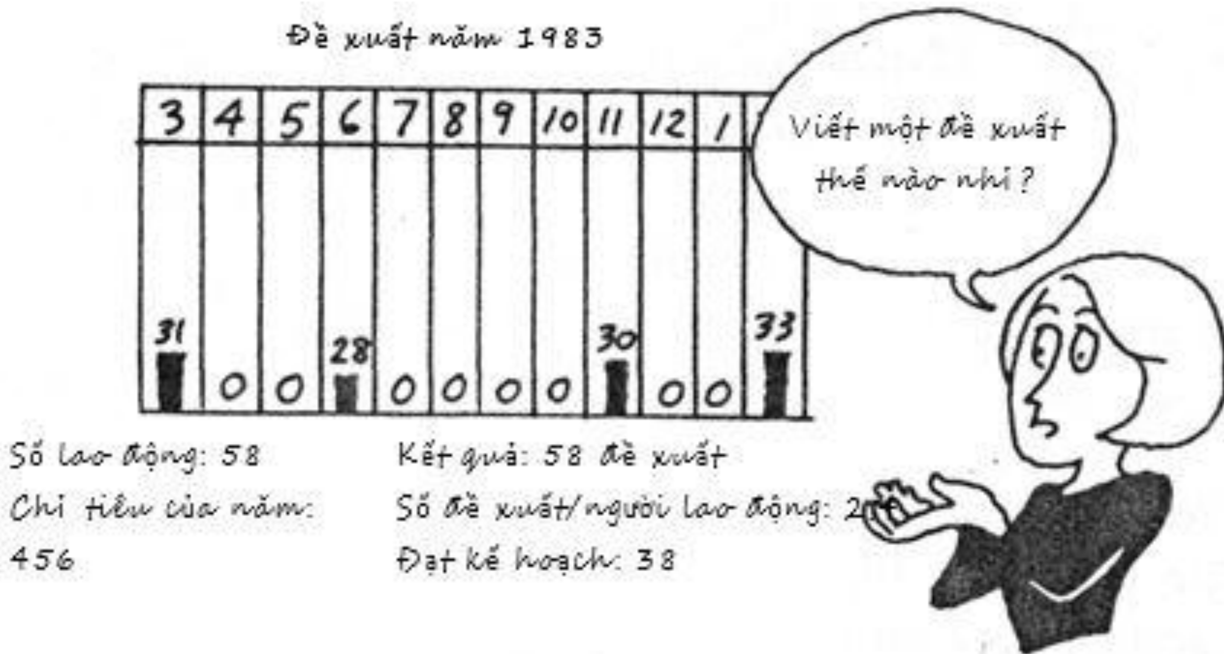
Trước đó, cửa hàng chúng tôi đã áp dụng hệ thống góp ý, nhưng không có bộ phận nào đứng ra quản lý nên gần như không ai thực hiện. Chúng tôi phải đẩy mạnh công tác đề xuất Kaizen. Vì không thu được nhiều đề xuất nên cửa hàng trưởng giao trách nhiệm cho tôi phụ trách việc khuyến khích đề xuất.

Công việc của tôi là quản lý và kiểm soát việc bán hàng ở cửa hàng Hirakata của Công ty Nichii, tôi làm việc ở bộ phận quản lý dữ liệu xuất và nhập hàng. Cửa hàng Hirakata được mở vào năm 1968. Hàng hóa chủ yếu là quần áo và đồ lót cho nam giới, phụ nữ và trẻ em; ngoài ra còn bán các đồ phụ kiện và đồ dùng phòng tắm. Cửa hàng có 44 nhân viên, trong đó 56% là nhân viên làm bán thời gian.

Nhân viên của chúng tôi đều rất tốt và thân thiện.

Tôi nói với cửa hàng trưởng sẽ cố gắng thúc đẩy hoạt động đề xuất cải tiến.

Kết quả ban đầu không khả quan lắm, trong năm đầu, người lao động đưa ra 122 đề xuất, trong khi chỉ tiêu là 456. Như vậy, trung bình mỗi người đưa ra 2.4 đề xuất, đạt 26,7% chỉ tiếu đề ra. Người lao động chưa thật sự tham sự vào hoạt động đề xuất.



Mặc dù đã rất nỗ lực nhưng tôi vẫn không đạt được kết quả, tôi cũng đưa ra một biểu đồ minh họa hoạt động đề xuất để mọi người có thể đọc và nghiên cứu. Chúng tôi đưa ra cơ chế thưởng cho đề xuất, nhưng nó vẫn không được chú ý. Mọi người không biết cách viết đề xuất và lúng túng khi đưa cho người giám sát.

Mọi người đều có lý do cho sự trì trệ của mình. Những nhân viên làm nửa buổi đặc biệt khó khăn khi tiếp cận vấn đề. Họ cho rằng chúng tôi nên để họ yên và chỉ nên yêu cầu những nhân viên làm toàn thời gian đưa ra đề xuất.

Đầu năm 1983, tôi đề ra những hướng dẫn sau:

• Số lượng trước chất lượng

• Hãy tự mô tả những vấn đề bạn gặp phải, đừng lo lắng về hiệu quả kinh tế.

Mõi người quản lý bộ phận có trách nhiệm phân bổ mẫu đề xuất đến các trường nhóm kiểm soát chất lượng (QC).

Năm tiếp theo, số lượng đề xuất tăng lên nhanh chóng. Chúng tôi nhận được đề xuất hàng tháng và đạt 101% chỉ tiêu; 52 lao động đưa ra 462 đề xuất, trung bình 8 đề xuất một người.

Tôi rất vui mừng về kết quả đó, nhưng khi đọc các đề xuất, tôi nhận ra rằng chúng hầu hết là những phàn nàn hoặc yêu cầu - điều gì mà người này hay người kia muốn có, điều gì sai và điều gì đang làm phiền mọi người. Không hề có những đề xuất quan trọng liên quan đến phương pháp quản lý. Đáng tiếc, văn hóa nơi làm việc thường là việc người quản lý không nhiệt tình với những ý kiến cải tiến công tác quản lý, và rất khó chịu khi những ý kiến này qua mặt họ đến thẳng người đánh giá đề xuất.

Trong cửa hàng bắt đầu hình thành hai nhóm - một nhóm đưa ra đề xuất và nhóm kia thì không. Một số người thích đưa ra đề xuất, nhưng nhiều người cảm thấy mình không sáng tạo và không có ý tưởng hay nào. Làm thế nào đề thay đổi tư duy của họ?

Năm 1984, tôi lập một ban thực hiện đề xuất và đề ra những chính sách cải tiến hoạt động:

• Công bố những đề xuất được thưởng công trạng hoặc thưởng tham gia, cùng với nhận xét của người quản lý bộ phận. Điều đó giúp người lao động biết xác định phạm vi vấn đề và suy nghĩ về chúng.

• Khi đánh giá đề xuất, không quên cám ơn người lao động vì ý kiến của họ.

Một trong những đề xuất của năm đó là cải tiến một việc phải làm hàng ngày: chuyển kệ máy tính tiền từ trước cửa hàng vào trong văn phòng. Đây là công việc nặng nhọc, kể cả với người khỏe mạnh. Ý tưởng cải tiến là lắp bánh xe nhỏ vào kệ để dễ dàng đẩy đi - việc ai cũng có thể làm được.

Một ví dụ khác là sự riêng tư của khách khi sử dụng phòng thử đồ, từ phòng bán hàng có thể nhìn thấy rõ phòng thử đồ của khách hàng. Do đó, khách hàng đều than phiền và không hài lòng. Đề xuất đưa ra là lắp tấm vách ngăn thành phòng nhỏ để che tầm nhìn từ phía ngoài.

Đáng tiếc là phải rất kiên trì mới thực hiện được những ý tưởng như vậy. Khi người lao động hỏi về điều gì xảy ra với đề xuất của họ, chúng ta thường buộc phải trả lời kiểu như: "À, vâng, chúng tôi đang xem xét đây". Người đề xuất luôn muốn nhìn thấy đề xuất của mình được thực hiện nhanh chóng chứ không phải những câu trả lời đó, thật ra, họ đã đề xuất đến năm lần cho cùng một việc trước khi nó được thực hiện.



Khi chúng tôi bắt đầu hoạt động đề xuất vào năm 1985, tôi kiên quyết duy trì việc đến gặp riêng những người không đưa ra đề xuất và giúp họ viết lên một đề xuất. Cuộc đối thoại thường diễn ra như sau:

"Tôi muốn anh đưa ra một đề xuất."

"ồ, tôi không giỏi viết lắm - tôi không nghĩ mình có thể đưa ra đề xuất."

"Chúng tôi không yêu cầu anh việc gì khó khăn và phức tạp, tất cả những gì chúng tôi muốn là anh nghĩ gì về các vấn đề anh thường nhìn thấy hàng ngày khi làm việc."

"Khi tôi chuẩn bị viết điều gì đó, tôi không bao giờ chắc chắn mình có thể diễn đạt ý muốn của mình. Anh biết đấy, thật khó cho tôi."

"ồ, thế tại sao anh không nói với tôi về ý tưởng của mình, và tôi sẽ viết chúng ra hộ anh?"



Thậm chí khi một số người không nghĩ ra đề xuất nào thì chúng ta có thể đưa cho họ một chủ đề để suy nghĩ (gọi là chủ đề mục tiêu). Bằng cách này, chúng ta khuyến khích người lao động tham gia vào hoạt động.

Năm 1985, chúng tôi đạt được những kết quả thật sự phấn khởi, trong mười tháng đầu tiên, 44 người lao động viết được 567 đề xuất, đạt 102,7% chỉ tiêu của năm, trung bình một người lao động có 12,3 đề xuất.

Tỷ lệ tham gia tăng lên 100%.

sếp của tôi - cửa hàng trưởng - khen ngợi tôi về kết quả đạt được, thừa nhận phương pháp chủ động mà tôi áp dụng đã cải tiến đáng kể thái độ chung đối với việc viết đề xuất trong Công ty.

Một vài bài học được rút ra là:

• Thể hiện sự đánh giá cao của bạn về những ý kiến đóng góp của người lao động khi đánh giá và bình luận về mõi đề xuất họ đưa ra.

• Cố gắng đưa ra những nhận xét không làm người đề xuất khó chịu - hãy thử đặt mình vào hoàn cảnh của họ.

• Khi nhận xét những đề xuất không được chấp nhận, hãy tập trung vào khả năng đề xuất trong tương lai, kiểu như "chúng tôi hy vọng nhận được nhiều đề xuất mới từ anh/chị".

• Chỉ nhận xét sau khi đích thân tham quan nơi làm việc đề cập trong đề xuất và hiểu rõ tình hình thực tế ở đó.

Cải Tiến Thủ Tục Ngân Hàng Thông Qua Hệ Thống Kaizen

(*Ngân hàng Tokai*, chi nhánh *trung tâm quận Kartctyama*, *báo cáo của nhóm Yuriko Konishi*,*Takiko Torii*, *Naoko Tazawa*, *Naisitko Ooda và Kiyomi Uchijima*)

Chi nhánh ngân hàng quận Kangyama được thành lập vào tháng 5 năm 1983, trong suốt thời gian tôi ở đó, chi nhánh nổi bật với bầu không khí náo nhiệt. Động lực đằng sau không khí đó chính là hoạt động cải tiến.

Chúng tôi đã cải tiến hoạt động đề xuất như thế nào ?

Khi mở ra chi nhánh, các nhà quản lý đã buộc chúng tôi tiến hành hoạt động đề xuất. Chúng tôi không hiểu vì sao họ cần chúng tôi đưa ra đề xuất mỗi ngày. Mọi người có nhiều lý do khác nhau để không đưa ra đề xuất. Một số nói: "Tôi không biết viết như thế nào; nó quá khó với tôi", số khác cảm thấy mọi người không hiểu họ muốn gì. Còn nhiều người đơn giản cám thấy "quá dè dặt".

Điều kiện làm việc ở chi nhánh khi đó rất vất và. Nhưng vì chúng tôi không thích hoạt động đề xuất nên cũng không bao giờ đưa ra đề xuất Kaizen nào. Xét cho cùng, chúng tôi được dạy phải làm việc theo đúng quy trình; vậy làm thế nào để có thể thay đổi cách làm việc của mình?

Tóm tắt đề xuất

Tiêu chuẩn hóa	4 đề xuất	• Tiêu chuẩn hóa việc đóng sổ sách • Mức thuế hợp lý hơn cho khoản phí dịch vụ
Loại bỏ sự lãng phí	4 đề xuất	• Soạn thảo quyển hướng dẫn hoạt động • Hệ thống sử dụng con dấu cao su mới • Sử dụng xe đẩy • Hệ thống sử dụng đóng sách cải tiến
Môi trường làm việc được cải thiện	5 đề xuất	• Thẻ mã màu cho giỏ đựng chứng từ • Giỏ treo đựng chứng từ khách hàng • Hộp lưu chứng từ khách hàng và con dấu cao su • Bảng treo thông báo những thông tin quan trọng
Tổng cộng: 13 đề xuất		

Đề xuất trên mỗi người lao

(nguồn: JHRA, 1986)

	Mỗi người lao động/mỗi
Ngành tài chính	5.5 đề xuất
Chi nhánh này, vào năm	14.0 đề xuất
Chỉ tiêu mới hàng năm	20.0 đề xuất

Ví dụ thực tế 1: Phương pháp vào sổ đồng bộ



Trước cải tiến

Phương pháp vào sổ sử dụng con dấu cao su của từng chi nhánh. Một số con dấu to hơn, số khác nhỏ hơn, và có khoảng 30 con dấu trong hộp. Thực hiện đủ một chu trình cần đóng vài con dấu khác nhau.

Ý tưởng hay Mỗi chu trình chỉ cần đóng một con dấu.



Một con dấu bao gồm tên chi nhánh và vài ký hiệu khác nhau được sử dụng trong cột "Tóm tắt". Người vào sổ cần khoanh tròn những ký hiệu tương ứng.

Người quản lý			
Ngày	Chi nhánh	Tóm tắt	Khoản vay
	Chính		
	Hành chính		

Sau cải tiến

Số lượng con dấu giảm từ 30 xuống còn 6. Cách thức này giúp sổ sách dễ nhìn hơn, từ đó được sử dụng cho mọi việc khác.

Hiệu quả

Bất kỳ ai cũng có thể vào sổ với tốc độ như nhau và sử dụng phương pháp như nhau, bất kể người đó đang làm việc gì và ở bộ phận nào.

Cách thức vào sổ đồng bộ

Trong cùng một Ngân hàng, đương nhiên là mọi chi nhánh phải sử dụng cùng một loại sổ sách; nhưng mỗi chi nhánh có những nội dung hoàn toàn khác nhau. Một người mất nhiều thời gian để tìm đúng con dấu cho chi nhánh mà người đó không biết. Việc này tốn thời gian và tiền bạc.

Ý tưởng của chúng tôi là chỉ sử dụng một con dấu cho một dây chuyền. Theo cách này, chúng ta có một bộ gồm 6 con dấu. Có thể sử dụng chúng thành một hệ thống đồng bộ cho việc vào sổ của mọi chi nhánh.

Đây là bước đầu tiên tới hình thành hệ thống hành chính đồng bộ ở ngân hàng chúng tôi.

Cách thức vào sổ bộ

Trong cùng một Ngân Hàng, đương nhiên là mọi chi nhánh phải sử dụng cùng một loại sổ sách, nhưng mõi chi nhánh có những nội dung hoàn toàn khác nhau. Một người mất nhiều thời gian để tìm đúng con dấu cho chi nhánh mà người đó không biết. Việc này tốn thời gian và tiền bạc.

Ý tưởng của chúng tôi là chỉ sử dụng một con dấu cho một dây chuyền. Theo cách này, chúng ta có một bộ gồm 6 con dấu. Có thể sử dụng chúng thành một hệ thống đồng bộ cho việc vào sổ của mọi chi nhánh.

Đây là bước đầu tiến tới hình thành hệ thống hành chính đồng bộ ở Ngân Hàng chúng tôi.

Ví dụ thực tế 2: Thay đổi hệ thống thông báo mức phí dịch vụ với khách hàng

Thông báo về mức phí dịch vụ | Ngày

Ông/Bà: ____________

			Phải trả		14.100 yên
			Tổng cộng		206.300 yên

↓

Bảng tiền gửi

Ngày	Nợ	Có	Chú thích

Trước cải tiến

Người đại diện dịch vụ khách hàng phải gửi tờ thông báo mức phí dịch vụ cho khách hàng. Thông báo có thể đưa trực tiếp hoặc gửi qua thư điện tử.

Sau cải tiến

Khi thực hiện giao dịch, một bản kê chi tiết sẽ được ghi vào trong bảng tiền gửi, thay vì việc phải gửi tờ thông báo cho khách hàng.

Hiệu quả

Tiết kiệm đáng kể bưu phí và chi phí khác.

Ví dụ thực tế 3: Hệ thống sử dụng con dấu cao su mới

Trước cải tiến

Tất cả con dấu cao su sử dụng và không sử dụng đều được cất trong cùng một ngăn bàn.

Sau cải tiến

Con dấu không sử dụng sẽ được thu lại và sắp xếp để một nơi. Quy tắc được thay đổi để mọi người phải kiểm tra trước khi yêu cầu con dấu mới



Thay đổi hệ thống thông báo mức phí dịch vụ

Ví dụ 2 cho thấy cần thiết phải kiểm tra mọi việc mà chúng ta cho là đúng và bàn bạc với người khác. Khách hàng là quan trọng nhất trong Ngân hàng nên chúng tôi quyết định thực hiện đề xuất sau khi nhận thấy khách hàng chấp nhận đề xuất này.

Hệ thống sử dụng con dấu cao su mới

Đề xuất này nhấn mạnh: điều quan trọng nhất trong ngăn kéo và tủ đựng là không gian. Thật phí phạm khi chiếm hết không gian với hàng đống con dấu không cần thiết.

Ví dụ thực tế 4: Giá treo để chứng từ khách hàng



Máy xử lý

Trước cải tiến

Hộp đựng chứng từ khách hàng đã từng chất cao đến tận nóc tủ

Sau cải tiến

Chúng tôi gắn thanh để giữ các giá treo phía trên bàn làm việc, ở đó chúng tôi có thể để những chứng từ đã giải quyết vào.

Tổng chi phí: 18.500 yên
(tương đương 125 đô-la)

Chúng tôi đã sử dụng những thiết bị cũ như mặt ghế và chỉ phải mua thanh treo.

Hiệu quả

- Chúng tôi có thể sử dụng toàn bộ không gian bàn làm việc
- Hệ thống khiến các loại chứng từ không bị lẫn lộn vào nhau.

Chúc mừng!

Chúng tôi được nhận phần thưởng cho đề xuất này và sử dụng chúng để ăn mừng thành công của mình.

Ví dụ thực tế 5: Những cải tiến với hộp chứng từ khách hàng và hộp đựng con dấu



Chúng tôi tạo ra bản hướng dẫn giải thích cách sử dụng chiếc hộp và viết hướng dẫn lên miếng bìa các tông.

Trước cải tiến

Vì chúng tôi để chứng từ khách hàng và các con dấu vào chung một hộp lớn đặt phía trên bàn làm việc theo trật tự không hợp lý, nên chỉ những người quen làm việc này mới có thể sử dụng chứng từ và con dấu. Người khác sẽ gặp nhiều khó khăn khi muốn tìm thứ gì đó. Chiếc bàn luôn chất đống mọi thứ.

Sau cải tiến

Chúng tôi tạo ra một biểu mẫu chung cho mọi người sử dụng và một hệ thống đồng bộ để cất giữ chúng.

Hiệu quả

Bất kể ai ngồi ở bàn làm việc, bây giờ mọi người đều biết thứ gì nằm ở đâu. Chúng tôi thiết kế ra một sự sắp xếp thuận tiện cho hoạt động ở những bộ phận khác.

Ví dụ thực tế 6: Bảng treo để trao đổi những thông tin quan trọng

Trước cải tiến

Khi muốn thông báo việc quan trọng cho người lao động, chúng tôi thường gắn thông tin lên bảng thông báo, viết chúng lên bảng đen, và dán lên tường. Tuy vậy, nhiều người không nhận được thông tin. (thậm chí cả khi chúng tôi thông báo qua hệ thống phát thanh, một số người đang trao đổi trên điện thoại và không nghe thấy gì.)

Sau cải tiến

Chúng tôi làm một "bảng thông tin" bằng bìa các tông, treo chúng vào dây phía trước cửa văn phòng để mọi người không thể bước vào mà không va phải chúng.



Hiệu quả

Mọi người ghét khi va phải chúng, nhưng họ thường chú ý vào thông tin trên đó. Bây giờ chúng tôi có một cách hiệu quả để thông báo với mọi người.

Khi thực hiện việc tiêu chuẩn hóa văn phòng, không chỉ loại bỏ sự phân chia giữa các công việc khác nhau mà chúng ta phải đưa ra cách thực hiện cho những công

Ví dụ thực tế 10: Thay đổi cách bố trí và cải tiến cách đóng số chứng từ khách hàng

Chúng tôi sử dụng một máy đóng số để lưu giữ chứng từ khách hàng

Người đóng số

Trước cải tiến

Chúng tôi phải thu thập chứng từ và mang riêng từng tập về cho người đóng số, đặt chúng vào trong, bật nút và đợi hai phút đến khi đóng xong.

Ý tưởng cải tiến

- chúng tôi dùng một bệ tròn có thể xoay được và đặt máy đóng số ở phía trên;
- sau đó đặt máy đóng số giữa bàn để bốn người có thể cùng sử dụng nó ở vị trí này mà vẫn làm được việc khác trong khi chờ đóng số xong.

Hiệu quả

Bây giờ chúng tôi sử dụng máy ở tại bàn làm việc vì có thể với tay tới. Việc đóng số giảm xuống một phút cho một tập chứng từ. Theo cách này, chúng tôi tiết kiệm được một giờ đồng hồ mỗi ngày.

Ví dụ thực tế 11: Giỏ đựng chứng từ khách hàng đánh dấu bằng màu sắc

Nó đây rồi!

Có từ 50 – 70 hộp

Trước cải tiến

Chúng tôi từng sắp xếp lẫn lộn hàng tập chứng từ khách hàng trong giỏ, vì vậy không thể nêu được ngày và tên chi nhánh, trừ phi lôi dần chúng ra.

Sau cải tiến

Chúng tôi cắt những tấm nhãn bằng bìa các tông dầy, mỗi chi nhánh sử dụng một mẫu khác nhau. Đánh số từ 1 đến 31 (theo ngày) và đặt chúng vào tập chứng từ.

Hiệu quả

- Tiêu chuẩn hóa văn phòng (loại bỏ thời gian uổng phí);
- Hạn chế lỗi.

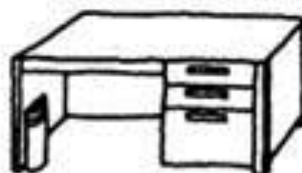
Ví dụ thực tế 12: Thay đổi vị trí thùng rác và thiết kế nắp thùng rác

Điều này không bao giờ được xảy ra, nhưng thỉnh thoảng chúng tôi có làm thất lạc chứng từ khách hàng bằng cách này - một cách thường gây ra xáo trộn lớn. Hãy nhìn xem, nếu bạn đặt thùng rác ngay cạnh bàn làm việc, có khả năng chứng từ quan trọng sẽ rơi vào bên trong.



Điều này dẫn tới đề xuất tiếp theo...

Trước cải tiến
Chúng tôi thường để thùng rác ngay cạnh bàn làm việc. Vì không có nắp nên chúng tôi hay vứt mọi thứ vào đó.



Sau cải tiến
Nhân viên để thùng rác dưới bàn làm việc để biết rõ chỉ vứt đi những thứ họ thật sự muốn bỏ. Chúng tôi gắn nắp lên thùng rác với những khe hở nhỏ để mọi người phải nhét từng tờ giấy bỏ đi vào. Với cách này, chúng tôi có thể kiểm tra mỗi lần đang vứt đi thứ gì

Hiệu quả
Tránh vứt nhầm chứng từ khách hàng



Ví dụ thực tế 13: Chia sẻ công việc để loại bỏ những cuộc di chuyển không cần thiết







Cuộc đối thoại này là bước đầu tiên trong nỗ lực đơn giản hóa việc trao đổi thông tin trong công ty

Trao đổi | Tín dụng

Chứng từ | Chứng từ

Chứng từ | Chứng từ

Chứng từ | Chứng từ

Trao đổi | Tín dụng

Chúng tôi đã loại bỏ được một quy trình phức tạp và không cần thiết. Bây giờ chúng tôi có thể giúp cho công việc của mọi người ở bộ phận tín dụng.

Chứng từ

Chứng từ

Chứng từ

Trước cải tiến Chúng tôi đã từng chỉ nghĩ về công việc của bản thân. Thậm chí khi có thời gian rỗi, chúng tôi cũng không có ý định giúp đỡ mọi người làm việc ở bộ phận khác.

Sau cải tiến Hiện tại, chúng tôi làm việc năng suất hơn và có thể giải quyết công việc của bộ phận mình - vốn trước kia do bộ phận khác đảm nhiệm.

Hiệu quả Chúng tôi bắt đầu thu thập những ý tưởng khác để chia sẻ công việc nhằm giảm thiểu những bước không cần thiết; mọi người dường như thi đua để làm nhiều việc hơn. Bức tường giữa các bộ phận không còn là cản trở nữa khi chúng tôi có thể coi công ty như một cơ thể sống.

Đơn giản, không giống sáng chế công nghiệp ở các lĩnh vực khác. Đó là những nỗ lực tích cực và tiên tiến của người lao động. Điều này lý giải tại sao thậm chí những đề xuất nhỏ bé nhất cũng được trân trọng.

Hiện nay, thu hút được nhiều sự quan tâm đến mức mô hình tổ chức của chúng tôi đã trở thành kiểu mẫu chủ đạo cho toàn bộ các chi nhánh của Công ty.

Vượt lên thách thức của vấn đề

(*Bưu điện Nam Shizuoka, báo cáo của ông Osamu Yamcaaki*)

Bưu điện Nam Shizuoka, nơi tôi làm việc, nằm về phía Nam thành phố Shizuoka - nơi may mắn được hưởng khí hậu mát mẻ và dễ chịu với ngọn núi Phú Sĩ nổi tiếng. Văn phòng của chúng tôi cùng là một trung tâm bưu điện địa phương để vận chuyển thư từ và bưu kiện. Hoạt động về đêm đóng vai trò quan trọng với những bưu điện địa phương, đây là yếu tố chủ yếu đề đẩy nhanh việc phát thư trong ngày hôm sau.

Mặc dù đã có 20 năm trong nghề nhưng cơ hội đầu tiên của tôi để vượt qua thử thách của đề xuất cải tiến là vào năm 1983. Khi đó, thật sự, tôi chỉ được biết đến như một nhân viên bình thường. Hay phàn nàn, kêu ca và bất mãn là những điều mọi người thường nói về tôi, và quả thực là như vậy.

Một ngày kia, ông A - quản lý của tôi - nói với tôi rằng những người lúc nào cũng phàn nàn thì chẳng bao giờ thay đổi được bất cứ điều gì. “Anh sẽ không bao giờ trở thành một người lãnh đạo thật sự”, Ông nói. “Tất cả những gì anh có thể làm là chỉ trích - và sự chỉ trích của anh quá cay nghiệt. Điều tối thiểu nhất anh có thể làm là viết ra một đề xuất Kaizen!”

Những lời nói trên khiến tôi bàng hoàng, vì tôi làm việc rất nghiêm túc. Sau khi nghe ÔNG A nói, tôi quyết định sẽ nghĩ về đề xuất cải tiến, thay vì cứ tiếp tục chỉ trích.

Năm 1984, tôi được đề cử làm trưởng nhóm, phụ trách bốn hoặc năm người, tôi hứa sẽ làm tốt công việc.

Ngay sau khi được bổ nhiệm, anh s, một người mới vào làm cho Viện Đào Tạo Dịch Vụ Bưu Điện, được cử đến nhóm của tôi. Anh ta khiến tôi ngạc nhiên bằng cách đưa ra những đề xuất Kaizen mà theo anh ta là rất dễ thực hiện. Mặc dù có thâm niên hơn nhưng tôi đã học hỏi được nhiều từ anh về hoạt động đề xuất.



Tháng 7 năm đó, chi nhánh của tôi có người quản lý mới. Ông biểu dương tôi vì những nỗ lực khuyến khích hoạt động đề xuất. Được người quản lý khen ngợi là sự thúc đẩy quan trọng; đó là thực tế, trong suốt thời gian Ông làm việc, tôi may mắn nhận được rất nhiều sự khích lệ từ ông.

Sau đó một năm, tôi được chuyển đến Viện Đào tạo Dịch vụ Bưu điện ở Nagoya. Ở đó, tôi được đào tạo để vào vị trí mới, tôi học được rằng: một trong những nhiệm vụ chính của người quản lý là hướng dẫn cho nhân viên cấp dưới. Một ngày kia, giám đốc nói chuyện với chúng tôi về Kaizen và nói "Vấn đề lớn nhất là khi bạn tin rằng bộ phận của mình không có vấn đề gì!"

Những từ này ảnh hưởng mạnh mẽ đến tôi, tôi nhận ra thách thức trong việc giải quyết vấn đề, tôi quyết định khi trở về Bưu điện Shizuoka sẽ tìm và giải quyết các vấn đề, tôi sẽ kể cho bạn nghe về một số vấn đề chúng tôi đã tìm ra và cách thức giải quyết chúng.

Ví Dụ Cải Tiến

Thậm chí khi đã cố gắng lắm. chúng tôi cũng không bao giờ phân loại được quá 2.000 lá thư một giờ. Ngày nay, chỉ ở những bưu điện rất lớn mới được trang bị máy phân loại thư tự động. Chiếc máy này có thể phân loại được 40.000 thư một giờ. Vì nó có thể chạy không ngừng nghỉ nên đảm nhiệm được công việc của 20 người.

Mặc dù ít khi xảy ra. nhưng thỉnh thoảng có lá thư bị rơi xuống đất. Việc phân loại bằng máy bị chỉ trích gay gắt về vấn đề này. Có rất nhiều cản trở để tự động hóa hoạt động phân loại thư. và người quản lý thấy rằng phải sử dụng lao động chân tay đề hỗ trợ máy móc, tuy nhiên, vấn đề có thể được giải quyết bằng cách dựng một thanh chắn đề thư không rơi ra khỏi máy.

Một vấn đề khác là thư bị mắc kẹt ở những chỗ khác nhau trong máy. Chúng tôi đã áp dụng nhiều biện pháp đề giải quyết vấn đề này. Chúng tôi cũng nghiên cứu vấn đề bộ phận gạt thư thường bị mòn quá nhanh. Những đề xuất Kaizen này được miêu tả trong hình minh họa dưới đây.

Tháng 4 năm 1985, tôi được đề cử là người lao động đứng đầu trong hoạt động khuyến khích đề xuất. Khi bạn làm việc chăm chỉ hết mức có thể. cuối cùng bạn sẽ tạo ra được điều gì đó có ích cho mọi người.

Bất cứ khi nào gặp khó khăn trong công việc, tôi thường nhớ tới lời khuyên của Ông A - người quản lý cũ. Nhờ lời khuyên đó mà tôi trở thành người lãnh đạo trong đề xuất cải tiến.

Điều quan trọng nhất là phải hỏi bản thân bạn:

• Loại hình đề xuất nào có thể giải quyết vấn đề?

• Vấn đề là gì?

• Có cải tiến nào khác không?

Vai trò của người công nhân dẫn đầu trong đề xuất cải tiến là phải chế ngự được những câu nói tiêu cực kiểu như “tôi không hiểu điều này” và “tôi không thể làm được điều kia”. Để tạo ra một hệ thống đề xuất cải tiến hoạt động tốt. bạn phải đi sâu đi sát với đề xuất. Để khuyến khích sự tham gia và gia tăng số lượng đề xuất, người quản lý phải dừng việc vứt đi những đề xuất “không tốt”, thay vào đó là dạy mọi người cách biến ý tưởng thành đề xuất thật sự.

Một nhân tố quan trọng khác của hệ thống đề xuất tốt là có được sự hỗ trợ của người giám sát. Kể cả khi mọi người sẵn sàng tham gia hoạt động đề xuất, bạn cũng không thể làm được gì nếu người giám sát không lắng nghe những gì người đề xuất nói. Với sự ủng hộ từ người quản lý và

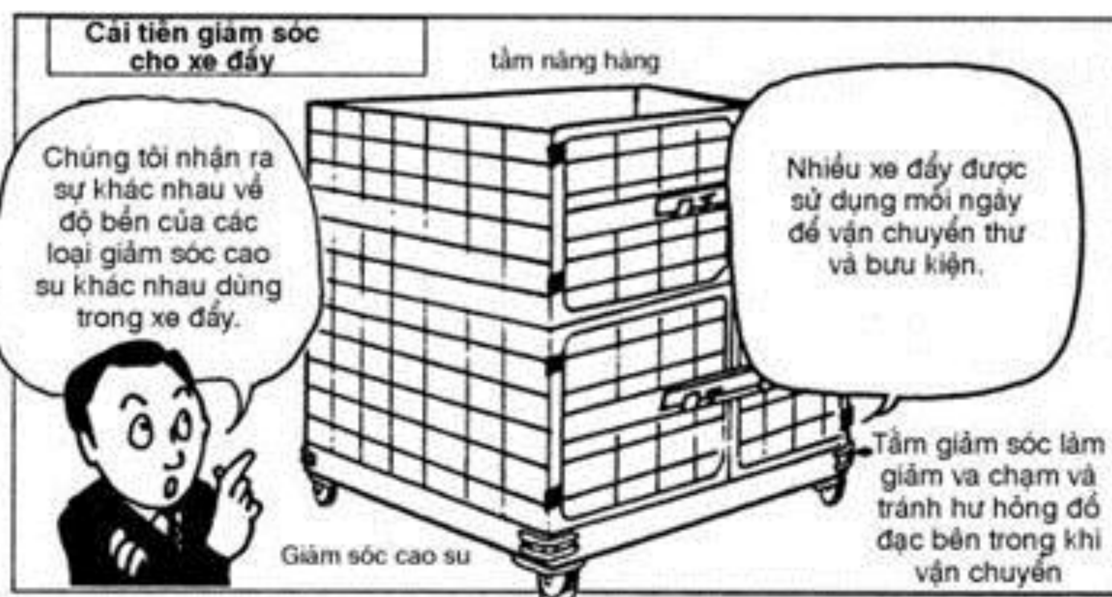
giám đốc tôn trọng tổ chức hoạt động đề xuất, tôi đã thiết lập được một hệ thống đề xuất cải tiến hoạt động tốt.

Mọi người thi đua với nhau khi họ cùng làm việc cả ngày trong cùng một bộ phận. Đêm đến. họ sẽ mơ về việc trở thành người quản lý văn phòng hoặc chủ tịch Công ty, tôi nghĩ có thể hướng vào tinh thần thi đua này để tạo ra đề xuất cải tiến.

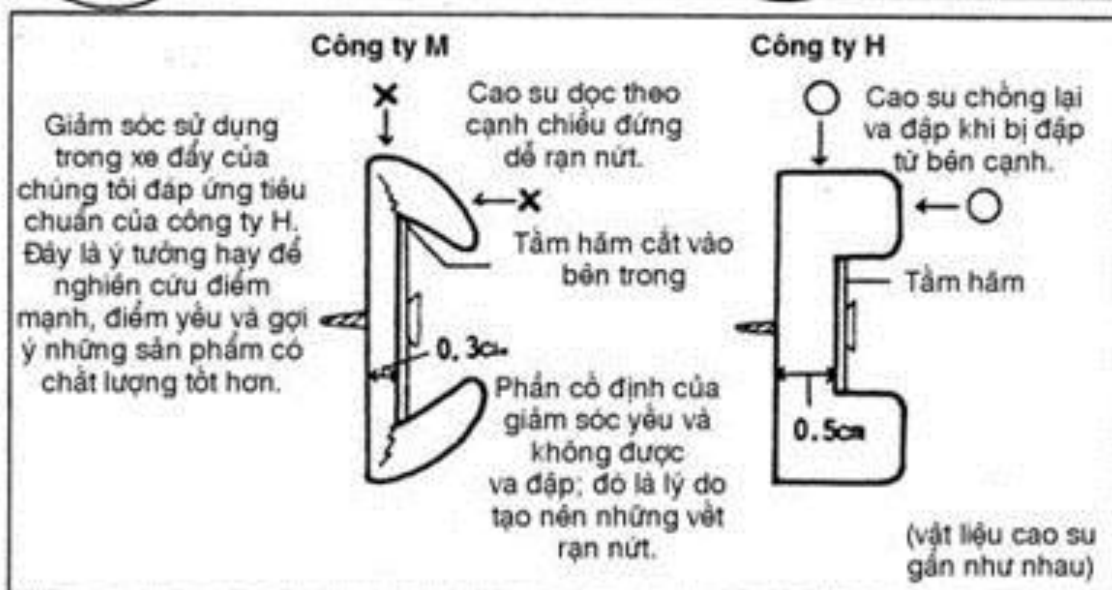
Số lượng đề xuất gia tăng hàng năm (xem biểu đồ). Chúng tôi yêu cầu mỗi người lao động xác định và cải tiến ít nhất bảy vấn đề trong một năm.

Chúng tôi đang bắt đầu vượt qua thách thức của vấn đề. chỉ thông qua nỗ lực hợp tác của toàn bộ người lao động, doanh nghiệp mới đáp ứng được yêu cầu khách hàng và cung cấp chất lượng dịch vụ tốt.

Số lượng đề xuất được đệ trình	
1982	53
1983	108
1984	1.334
1985	2.660
1986	2.924
1987	Chỉ tiêu: 7 hoặc nhiều hơn nữa với mỗi người


Cải tiến giảm sóc cho xe đẩy
tấm nâng hàng
Chúng tôi nhận ra sự khác nhau về độ bền của các loại giảm sóc cao su khác nhau dùng trong xe đẩy.
Nhiều xe đẩy được sử dụng mỗi ngày để vận chuyển thư và bưu kiện.
Tấm giảm sóc làm giảm va chạm và tránh hư hỏng đồ đạc bên trong khi vận chuyển
Giảm sóc cao su


Biến dạng hoàn toàn
Công ty M
Làm sao giảm sóc cao su của công ty M bị vỡ khi tiếp xúc với những va đập liên tục, trong khi của công ty H lại không hề bị vỡ?
Thay đổi không nhìn thấy
Hãy so sánh sản phẩm
Vấn đề là gì vậy? có phải là giảm sóc không?
?


Giảm sóc sử dụng trong xe đẩy của chúng tôi đáp ứng tiêu chuẩn của công ty H. Đây là ý tưởng hay để nghiên cứu điểm mạnh, điểm yếu và gợi ý những sản phẩm có chất lượng tốt hơn.
Công ty M
Cao su dọc theo cạnh chiều đứng dễ rạn nứt.
Tấm hãm cắt vào bên trong
0.3cm
Phần cố định của giảm sóc yếu và không được va đập; đó là lý do tạo nên những vết rạn nứt.
Công ty H
Cao su chống lại va đập khi bị đập từ bên cạnh.
Tấm hãm
0.5cm
(vật liệu cao su gần như nhau)

Lời Kết

Cuốn sách này được biên soạn dựa trên việc sưu tầm có sửa đổi và thay đổi lại cấu trúc các bài báo liên quan tới hoạt động đề xuất. Các bài này được in trong tạp chí *Ingenuity and Inventiong* (Sự tháo vát và Đổi mới) xuất bản hàng tháng dành cho phong trào Kaizen Teian.

Trong quá khứ, việc thông báo về hoạt động đề xuất thường đến từ các doanh nghiệp sản xuất tiến bộ, tuy nhiên, ngày nay, hoạt động đề xuất có thể được thấy ở rất nhiều ngành và lĩnh vực kinh doanh, theo đó, các tài liệu và bí quyết được mở rộng sang những lĩnh vực mới, vì công việc kinh doanh cố gắng đáp ứng những yêu cầu của độc giả và khách hàng về những thông tin đa chiều giá trị. Nhu cầu về thông tin hiện nay rất lớn vì không thể chỉ đơn giản rập khuôn mô hình của nơi khác.

Chủ đề cuốn sách này vượt lên giới hạn những bài phóng sự thông thường, trong đó, phóng viên phỏng vấn người phát triển Kaizen Teian và người viết đề xuất Kaizen để sau đó viết nên phóng sự. Chúng tôi nhận thấy nhu cầu rất lớn về tổ chức các nhóm nghiên cứu và hội thảo trao đổi các quan điểm, thông tin và tài liệu về Kaizen Teian của nhiều doanh nghiệp khác nhau; qua đó, làm rõ Những khái niệm nền tảng của hoạt động Kaizen Teian. Đây là triết lý cơ bản chung cho mọi doanh nghiệp thành công trong việc quản lý hệ thống đề xuất cải tiến.

Nội dung cuốn sách đã được kiểm chứng và đánh giá sau khi được lần lượt đăng tài trên tạp chí *Ingenuity and Invention*, cũng như được sử dụng trong các buổi hội thảo và tư vấn. Việc sửa đổi hệ thống góp ý dựa trên triết lý đề xuất được thực hiện và thái độ mới - phản ánh kết quả thực tế và rõ ràng đạt được tại nơi làm việc. giá trị mà cuốn sách có được xuất phát từ những người quản lý việc cung cấp tư liệu và hỗ trợ mang tính hợp tác của những người giám sát hoạt động Kaizen Teian. Chúng tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc trước sự giúp đỡ vô giá của họ cho cuốn sách này.

Hoạt động đề xuất có thể thực hiện tại bất cứ doanh nghiệp nào và bởi mọi người lao động. Hoạt động này không có bản thiết kế chi tiết hoàn hảo để mọi người có thể sao chép tôi thực hiện, thậm chí khi một số nơi làm việc sử dụng mẫu đề xuất giống nhau thì các hoạt động thực tế vẫn thường khác nhau. Mỗi doanh nghiệp phải phát triển mô hình của riêng mình. Giống như

những hoạt động trên toàn doanh nghiệp khác, hoạt động đề xuất có những giai đoạn phát triển riêng biệt. Kaizen Tein cần liên tục phát triển để lớn mạnh.

Chiến Lược Tập Huấn Và Áp Dụng Kaizen Teian

Chúng tôi xin kết thúc cuốn sách bằng việc tóm tắt một số cách tiếp cận của người lãnh đạo để phát triển hoạt động Kaizen Teian. Có năm cách tiếp cận cơ bản tác động khác nhau đến sự thành công và phát triển của hoạt động đề xuất cải tiến. Đó là:

• *Hung hăng*: Một số người quản lý có phong cách hung hăng, cáu giận và độc đoán. Nếu hoạt động Kaizen không đem lại kết quả tức thì, cách tiếp cận của họ sẽ triệt tiêu hoạt động. Với quan điểm này, hoạt động Kaizen không thể tiến xa được.

• *Phàn nàn*: Biểu hiện của cách tiếp cận này là người quản lý không nhìn thấy điều gì đang xảy ra và phàn nàn về điều đó. Họ nghĩ rằng không có gì để làm và không có gì để khuyến khích sự tham gia và cải tiến sáng tạo.

• *Kiên nhẫn*: Người quản lý thứ ba này chờ đợi mọi người thể hiện sự quan tâm đến hoạt động trước chứ không bước tới để giúp đỡ họ. Cách tiếp cận này tiến bộ hơn việc phàn nàn về mọi điều, tuy nhiên, vẫn không đem lại kết quả tốt nhất.

• *Rộng lượng*: Một cách tiếp cận tốt hơn việc chỉ ngồi chờ đợi, nhưng lại "mồi nước vào bơm", viết đề xuất hộ người lao động.

• *Chiến lược*: Giải pháp tốt nhất là cách tiếp cận chiến lược. Người quản lý sử dụng cách thức này là người lạc quan, làm việc vì kết quả dài hạn. Họ luôn nỗ lực dạy cho người lao động các nguyên tắc Kaizen để họ có thể tự thực hiện đề xuất Kaizen của bản thân. Việc này có thể mất nhiều thời gian hơn, nhưng là cách tốt nhất để hoạt động Kaizen thành công.

Chúng tôi hy vọng cuốn sách, và những tập khác của bộ sách này sẽ giúp các nhà quản lý tìm được cách tiếp cận tích cực để khuyến khích hoạt động Kaizen và hỗ trợ người lao động phát triển những giải pháp sáng tạo tại nơi làm việc.